

O *REBRANDING* DOS CTT_

UM ESTUDO DO PATRIMÓNIO ICONOGRÁFICO

FILIPA CUNHA
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA
À FACULDADE DE BELAS ARTES DA UNIVERSIDADE DO PORTO EM
DESIGN DE IMAGEM

Universidade do Porto

Faculdade de Belas Artes

O Rebranding dos CTT

Um estudo do património iconográfico

1

Filipa Cunha

Dissertação para obtenção do grau de Mestre

em *Design* de Imagem

Orientador Prof. Mário Moura

Porto, Setembro 2017

***The design process, at its best,
integrates the aspirations of art,
science, and culture.***
— by Jeff Smith

DEDICATÓRIA

Dedico a minha dissertação a todos aqueles que de diversas formas contribuíram para o desenvolvimento deste projeto, fosse pela motivação, pela transmissão de energias positivas e pelo apoio incondicional. Em especial, aos meus pais, irmã e futuro marido.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à Raquel Bacelar por todo o apoio, paciência e ajuda nos momentos mais complicados deste processo. Agradeço toda o seu sentido crítico e construtivo que me ajudaram nas escolhas e desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço ao meu orientador Prof. Mário Moura pela sua paciência perante as minhas dificuldades com a orientação e foco do tema e pela minha falta de disponibilidade. Revelou-se uma pessoa bastante sábia, contribuindo assim para a definição do caminho a seguir. Partilhou comigo a sua experiência e conhecimento, muito relevantes para a concretização de uma dissertação interessante e com carácter científico.

Agradeço a todas as pessoas que se disponibilizaram a ajudar na concretização desta dissertação contribuindo com toda a sua experiência e conhecimento, como é o caso de Ana Comporta do departamento de Marca, Publicidade e Patrocínios dos CTT, Cristiana Teixeira do departamento de Corporate Brand & External Communication dos CTT, e ainda, André Louraço do departamento de Marketing Manager & Team Lead no CTT Ads.

Agradeço à minha família e amigos, sem os quais nada disto seria possível, pois estiveram sempre do meu lado para me apoiarem incondicionalmente em todos os momentos.

Por fim, mas não o menos importante, quero agradecer ao Hugo Ferreira que dentro de todo o seu saber, se disponibilizou a ajudar, incentivou-me nos momentos mais difíceis, teve imensa paciência perante as minhas dificuldades e deu-me energia positiva para continuar. Agradeço por nunca ter desistido desta luta e por ter estado ao meu lado em todos os momentos desta jornada.

RESUMO

Esta investigação corresponde a um estudo descritivo, com um grande enfoque na área do *branding*, mais especificamente, no *rebranding* sem perda da herança histórica da marca, colocando os CTT, S.A. como estudo de caso devido à sua longa história.

Quando as marcas decidem reposicionar-se no mercado, o desenvolvimento da identidade visual pode ser visto como um *rebranding*, no sentido em que as alterações na sua imagem poderão ser drásticas ou meramente superficiais. Estas decisões acarretam um grande investimento, por isso, este estudo será pertinente pelo facto de compreendermos quando é que poderá existir uma necessidade real na alteração da identidade visual. Ao longo da investigação serão analisados todos os fatores importantes a nível estratégico, tais como: o impacto na ligação emocional com o consumidor, a importância do valor da marca, a relevância de um planeamento estratégico de *branding* para o crescimento de marcas corporativas, o papel do *design* gráfico para manter a herança histórica da marca, e ainda a escolha de processos adequados para um planeamento rigoroso.

Esta investigação foi desenvolvida sobre as bases metodológicas do estudo de caso, com pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e com a elaboração de uma cronologia histórica da identidade visual dos CTT.

Desta forma o principal objetivo desta dissertação é contribuir para uma maior perceção do trabalho que os *designers* têm vindo a desenvolver para instituições, e verificar se aquando da aplicação do *rebranding* existe perda patrimonial na identidade visual.

| PALAVRAS-CHAVE

Branding, Rebranding, Património Iconográfico, Identidade corporativa, CTT- Correios de Portugal, S.A.

ABSTRACT

This research corresponds to a descriptive study, with a strong focus on branding area, more specifically in the rebranding without loss of the historical heritage of the brand, using CTT, S.A. as a case study due to its long history. When brands decide to reposition themselves on the market, the development of visual identity can be seen as a rebranding, in the sense that changes in their image may be drastic or merely superficial.

These decisions are a big investment, so this study will be relevant because it can help us to understand when there might be a real need to change the visual identity. Throughout the research, all the important strategic factors will be analysed, such as: the impact on the emotional connection with the consumer, the importance of the brand value, the relevance of strategic branding planning for the growth of corporate brands, the role of graphic design to maintain the brand's historical heritage, as well as the choice of suitable processes for rigorous planning.

This research was developed on the methodological bases of the case study, with bibliographical research, semi - structured interviews and the elaboration of a historical chronology of the CTT 's visual identity.

In this way the main objective of this dissertation is to contribute to a greater perception of the work that the designers have been developing for institutions, and to verify if there is a patrimonial loss in the visual identity when applying rebranding.

|KEY-WORDS

Branding, Rebranding, Iconographic heritage, Corporative identity, CTT- Correios de Portugal, S.A.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	5
AGRADECIMENTOS.....	7
RESUMO.....	9
PALAVRAS-CHAVE	9
ABSTRACT	11
KEY-WORDS.....	11
ÍNDICE.....	13
ÍNDICE DE FIGURAS	15
I. INTRODUÇÃO	17
II. A PROBLEMÁTICA	19
A. IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	19
B. CONTEXTUALIZAÇÃO DA QUESTÃO	20
C. MOTIVAÇÕES	21
D. OBJETIVOS	22
F. CAMPO	23
G. TEMA	24
III. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA	25
I. A MARCA	25
EVOLUÇÃO DAS MARCAS.....	26
IMPORTÂNCIA DA MARCA COMO OBJETO DE DIFERENCIAÇÃO	28
II. O PAPEL DO <i>DESIGNER</i> GRÁFICO	32
COMO DIFERENCIAÇÃO E DIVERSIDADE DE PRODUTOS	32
COMO ESTRATÉGIA.....	33
III. IDENTIDADE CORPORATIVA	35
DEFINIÇÃO DE IDENTIDADE CORPORATIVA.....	35
PRINCIPAIS CONCEITOS LIGADOS À IDENTIDADE CORPORATIVA.....	36
IDENTIDADE VISUAL CORPORATIVA	37
IV. <i>BRANDING</i>	40
DEFINIÇÃO DE <i>BRANDING</i>	40
QUAIS AS RAZÕES QUE LEVAM AO INVESTIMENTO EM <i>BRANDING</i> ?	42
DO MARKETING AO <i>BRANDING</i>	44
ESTRATÉGIAS PARA A CONSTRUÇÃO DA MARCA	46
REQUISITOS PARA UM NOME FUNCIONAL.....	51
O PAPEL DO <i>DESIGN</i> NO <i>BRANDING</i>	52
V. <i>REBRANDING</i>	56
FUNDAMENTOS DO <i>REBRANDING</i>	56
O QUE LEVA A RECORRER A ESTRATÉGIAS DE <i>REBRANDING</i> ?	57
IDENTIDADE VISUAL E A SUA IMPORTÂNCIA.....	59
FASES DO <i>REBRANDING</i>	63

IV.	METODOLOGIAS	67
A.	ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	67
B.	ESTUDO DE CASO	68
C.	RECOLHA DE DADOS	68
D.	TRATAMENTO DE DADOS.....	69
V.	ESTUDO DE CASO.....	71
I.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	71
	CONTEXTO HISTÓRICO CRONOLOGIA.....	71
	MISSÃO VISÃO VALORES.....	81
	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	84
II.	PROCESSO EVOLUTIVO DA IDENTIDADE VISUAL	90
III.	CONCLUSÃO DO ESTUDO DE CASO	110
VI.	CONCLUSÃO.....	113
VII.	BIBLIOGRAFIA	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Procedimento de <i>design</i> - ajustado de Alina Wheeler (2009).....	33
Figura 2 - <i>Stakeholders</i> a ter em consideração para a comunicação da marca - por Alina Wheeler, 2009	49
Figura 3 - Disciplinas para a construção de uma marca	50
Figura 4 - Requisitos para a construção de um nome	51
Figura 5 - Níveis de Gestão de <i>Design</i> – adaptado de Kathryn Best, 2010.....	53
Figura 6 - Rebranding Mix, Os quatro elementos do rebranding, adaptado de Muzellec et al. 2003	64
Figura 7 - Cronograma iconográfico dos CTT, S.A. feito com papel de cenário e cores fluorescente. Fotografia captada pelo próprio	70
Figura 8 - D. Manuel I cria o Correio Público em 1520 - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017..	72
Figura 9 - Imagem da Carta de Criação do Ofício - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017	73
Figura 10 - Fotografia de Dona Maria I quando a sua imagem foi colocada no selo - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017	74
Figura 12 - Os primeiros selos adesivos portugueses - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017..	75
Figura 13 - Brasão da direção do correio - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017	76
Figura 14 – Fontes Pereira de Melo - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017.....	76
Figura 14 - Logótipo do Banco CTT - material fornecido pelos CTT, S.A.	89
Figura 16 - Logótipo dos CTT em 1520 - material fornecido pelos CTT, S.A.....	91
Figura 17 - Logótipo dos CTT em 1894 - material fornecido pelos CTT, S.A.....	93

Figura 18 - Logótipos subsidiários de 1894 - material fornecido pelos CTT, S.A.....	94
Figura 19 - Logótipo dos CTT em 1936 - material fornecido pelos CTT, S.A.....	95
Figura 20 - Logótipo dos CTT em 1953 - material fornecido pelos CTT, S.A.....	97
Figura 21 - Logótipo dos CTT em 1964 - material fornecido pelos CTT, S.A.....	98
Figura 22 - Logótipo dos CTT em 1991/92 - material fornecido pelos CTT, S.A.	99
Figura 23 - Logótipo dos correios desenvolvido em 1993, por José Brandão - Imagem retirada dos materiais fornecidos pelos CTT, S.A., a 3 de Junho de 2017.....	101
Figura 24 - Logótipo dos correios em 2004, desenhado por Gonçalo Cabral - Imagem retirada do material fornecido pelos CTT, S.A.	103
Figura 25 - A comparação entre o logótipo de José Brandão e o rebranding feito por Gonçalo Cabral em 2004.....	104
Figura 25 - Primeira página do jornal Público de 19 de Novembro de 2013 - A privatização dos CTT	106
Figura 27 - Logótipo atual dos correios, criado em 2015, pela empresa Havas <i>Design</i> - imagem fornecida pelos CTT, S.A.	107

I. INTRODUÇÃO

O trabalho de investigação foi realizado com o intuito de obter o grau de mestre no âmbito do curso de *Design* de Imagem, da Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Porto. Este projeto é constituído por dois momentos, a contextualização teórica com base bibliográfica para enquadrar o tema e a componente analítica, que consiste num estudo do património iconográfico.

Num conjunto de empresas historicamente ricas para analisar, selecionou-se a análise da identidade visual dos CTT, S.A., procurando desmistificar a problemática recente que a entidade sofreu sobre o “*rebranding*”, aliando a importância do papel do *designer* no desenvolvimento de todo o processo, por forma a salvaguardar o património da identidade visual.

Por conseguinte, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Analisar o património iconográfico dos CTT, S.A.
- Consciencializar para a necessidade de implicarmos um *designer* no desenvolvimento do *rebranding*
- Clarificar que a cultura iconográfica é um dos pontos essenciais na ligação com os *stakeholders*, pela memória histórica que cria e pela conotação positiva da identidade visual, por causar proximidade com os consumidores

A execução do estudo envolveu seis etapas:

1. Observação e perceção da inquietação dos *designers*
2. Acompanhamento do desenvolvimento de marcas institucionais
3. Observação e perceção da polémica com o *restyling* dos Correios de Portugal
4. Recolha de informação junto da entidade
5. Desenvolvimento de um cronograma iconográfico
6. Análise de cada logótipo desenvolvido

A nível estrutural, este trabalho organiza-se em três capítulos principais, a saber: a contextualização teórica, metodologias e estudo de caso.

O primeiro capítulo faz uma apresentação do tema, explana os objetivos a atingir com a realização do projeto, e dá a conhecer as fases que foram percorridas na concretização do trabalho de investigação.

Posteriormente, existe um capítulo sobre a problemática que explana todas as motivações que moveram a investigadora a selecionar este tema. No terceiro capítulo expõe-se o resultado da pesquisa com uma revisitação à base bibliográfica, fazendo-se uma abordagem à contextualização teórica onde temas como os principais fundamentos da marca, identidade visual, *branding* e *rebranding* são aclarados e, ainda, a importância do papel do *designer* nestes processos de criação/transformação de marca. O quarto capítulo consiste na identificação e explanação das metodologias utilizadas para a concretização da dissertação. O quinto capítulo apresenta formalmente o caso em estudo através da caracterização da empresa e da análise iconográfica. O capítulo que se segue contém as conclusões do trabalho e aponta caminhos prováveis para uma possível sequência do mesmo e aprofundamento da temática. A dissertação termina com as referências bibliográficas consultadas para fundamentar toda a investigação.

II. A PROBLEMÁTICA

Para iniciar o estudo em questão, sentiu-se a necessidade de explicar a problemática que surgiu. Nos subcapítulos seguintes irão compreender a contextualização da questão e quais as motivações que levaram a investigadora a desenvolver este projeto.

A. IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Após a leitura de alguns artigos sobre *branding*, achou-se pertinente o *rebranding* orientado para as organizações, pois é um trabalho um pouco complexo, pouco estudado academicamente e semelhante ao *branding*, mas com uma reorganização da marca em aspetos específicos.

Devido à convivência diária com *designers*, começou-se a notar que existiam algumas queixas por parte dos mesmos em relação às pessoas que faziam logótipos sem qualquer tipo de informação da empresa ou nenhuma formação em *design*.

Reunindo toda esta informação, ao facto de a investigadora ser um curioso em história e estados patrimoniais do país, decidiu-se fazer um estudo sobre o *rebranding*, fazendo uma salvaguarda do *designer* neste papel e para fundamentar toda a história, seria interessante usar os CTT, S.A. como caso de estudo pois é uma das empresas mais antigas de Portugal. O grande património da marca dos correios portugueses, para além dos selos é a própria imagem visual, logo o estudo baseia-se numa análise iconográfica do logótipo.

Resumindo, a questão que se formou durante diversas pesquisas e a partir das motivações pessoais foi:

- De que forma pode o *rebranding* salvaguardar o valor identitário e patrimonial?

Tendo como base o estudo de caso dos CTT, S.A.

De seguida, analisamos de uma forma mais aprofundada a contextualização da questão, ou seja, damos a conhecer a origem da preocupação.

B. CONTEXTUALIZAÇÃO DA QUESTÃO

Os consumidores tomam a decisão de compra pela ligação emocional que estabelecem com as marcas. Neste sentido, poderemos dizer que a decisão de compra está conetada aos aspetos da perceção sensorial que devem ser identificados e estimulados, estabelecendo ligações tanto com experiências multissensoriais, como com o envolvimento social.

As literaturas sobre este tema identificaram os conceitos e as funções do *branding* como ferramentas principais para a construção da imagem emocional da marca. Podemos ainda salientar a importância do *designer* gráfico pois é através do seu papel interventivo que se estabelecem linhas de conexão com os consumidores e também os pontos de diferenciação e inovação no mercado, consoante a estratégia de *branding* ou *rebranding* definida.

Segundo Kathryn Best, “o *design* tem um papel importante ao moldar o mundo e ao gerar novos produtos, sistemas e serviços como resposta a inúmeras condições e oportunidades de mercado.” (BEST, 2010:6).

A presente investigação pretende perceber qual o papel do *designer* no *rebranding*, por forma a seguir os parâmetros exigidos nas estratégias a implementar e, ao mesmo tempo, não quebrar com as linhas estabelecidas historicamente na identidade visual da empresa.

Após a contextualização de toda a questão, importa também perceber quais as motivações que levaram à investigadora a desenvolver este estudo.

C. MOTIVAÇÕES

A motivação que levou a investigadora a propor o tema foi a paixão pelo objeto de estudo e o facto de este ser um tópico complexo e pouco explorado academicamente.

Este projeto surge da oportunidade de analisar a evolução do desenvolvimento gráfico da identidade visual dos CTT pois esta é uma empresa com cerca de 500 anos de história e com um património gráfico muito rico. Assim, podemos investigar sobre a importância do papel do *designer* no desenvolvimento do *rebranding* e perceber se no caso dos CTT foi bem-sucedido.

Outro motivo pelo qual se decidiu avançar com o tema, foi o ter tido contacto direto com o autor de *Brand Archives*, Pedro de Almeida. Trata-se de um estudo que descreve a importância da cultura patrimonial no desenvolvimento de um projeto de *branding* e explana o papel do *designer* nesse desenvolvimento, tendo como estudo de caso o calçado Sanches.

D. OBJETIVOS

O objetivo desta dissertação baseia-se na perceção do trabalho que os *designers* têm vindo a desenvolver para instituições e verificar se existe perda patrimonial na identidade visual a quando da aplicação do *branding* e do *rebranding*.

E. OUTPUT

Através de uma análise esquemática da identidade visual dos CTT, poderemos verificar se existe perda patrimonial da identidade visual quando aplicado o *branding* e o *rebranding*.

F. CAMPO

Design Gráfico

G. TEMA

O *rebranding* como salvaguarda patrimonial iconográfica

III. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Após a definição da problemática, segue-se a contextualização teórica que fundamenta a análise do estudo de caso. Considerou-se fundamental clarificar as terminologias de marca, identidade corporativa, identidade visual corporativa, *branding* e *rebranding*; e ainda, a importância do papel do *designer* no desenvolvimento destes processos. Inicia-se abaixo a definição do termo marca, considerando-se a base da explicação sobre o tema desenvolvido.

I. A MARCA

“Uma marca é o sentimento de uma pessoa sobre um produto, serviço ou empresa.”

por Marty Neumeier, The Brand Gap, 2003¹

Segundo Alina Wheeler², à medida que a concorrência aumenta, as escolhas no mercado tornam-se infundáveis. Face a este resultado as empresas procuraram criar defesas ao procurarem novas formas de se conectarem emocionalmente com os clientes, tornando-se assim, insubstituíveis e duradouras.

Kervin Roberts³ também defende que uma marca para se destacar no mercado, que está completamente lotado em diferentes categorias, tem de criar bases suficientemente fortes para manter uma relação duradoura e para que os seus clientes sejam sempre fieis, através do amor pela marca. Roberts acredita que as pessoas se apaixonam pelas marcas, confiam nelas e que as seguem em todos os meios. A percepção que se tem de uma marca afeta o seu sucesso, independentemente de ser uma *start-up*, uma organização sem fins lucrativos ou um produto.

¹ Marty Neumeier, *The Brand Gap*, 2003

² Alina Wheeler, *Designing Brand Identity*, 2009

³ Kevin Roberts, *Lovemarks -The future beyond brands*, 2005

|EVOLUÇÃO DAS MARCAS

A base de toda o progresso de identidade visual está na evolução das marcas e na forma como foram implementadas ao longo dos anos.

Per Mollerup (1997, p. 16)⁴ diz-nos que existem três vetores onde assenta historicamente a utilidade da marca: identidade social (quem é ou quem o diz); propriedade (de quem é); e origem (de onde vêm). E ainda relata que *“é uma suposição lógica que todas as marcas de identidade social e todos os certificados de origem resultam da necessidade e do desejo. É igualmente seguro assumir que a marca de orelhas⁵ e as marcas de herdade⁵ foram quase exclusivamente inspiradas pela necessidade”*.

Na pré-história da marca, a necessidade de registo da marca, como forma visual de se diferenciar e identificar os objetos existentes, acompanha o Homem desde a sua existência.

Desde os primórdios que o Homem sente a necessidade de marcar os seus objetos, registar as suas propriedades e os animais que tem como fonte de alimentação. Estes símbolos criados poderão justificar a denominação desse signo como uma marca.

Segundo João Diogo (2013)⁶, a etimologia de *brand* surge no antigo escandinavo “brand”, e está associado à necessidade de marcarem os animais com ferro queimado. A utilização desta denominação passou a estar conectada à função de marcar.

Os símbolos começaram a aparecer através da escrita e das assinaturas, como uma forma de marcar a propriedade do objeto ou da peça desenvolvida em artesanato. Mais tarde, os vendedores começaram a utilizar signos para controlo da qualidade e da quantidade dos

⁴ Per Mollerup, *Marks of Excellence: The history and taxonomy of trademarks*, 1997

⁵ Marcas de Orelhas – referem-se aos símbolos criados para marcar os animais; Marcas de Herdade – são as marcas que representam os brasões e transportam a história com eles.

⁶ João Diogo, *A origem da marca*, 2013

produtos que comercializavam. Neste tempo, muitos ainda seriam analfabetos e os símbolos serviam como uma ajuda preciosa para a obtenção de informações.

Segundo José Benedito Pinho (1996)⁷, as marcas só começaram a encarar uma grande expansão e evolução comercial a partir do século XI, com as transações comerciais entre os produtores de grande escala sediados na cidade e os consumidores que se encontravam num local mais distante.

É nesta fase que se sente um crescimento da indústria e a liberalização do comércio e expectativas, passando do tradicional artesanato à produção em massa, com vista à expansão para novos mercados.

Segundo, Daniel Raposo (2008)⁸, com a revolução industrial tudo mudou a nível comercial pois surgiu a liberalização concorrencial, a expansão para novos mercados, a existência de marcas registadas, o aumento da necessidade de escoar stocks e de vender cada vez mais, a possibilidade de globalização dos produtos e serviços, o aumento dos meios de comunicação, colocando fim aos entraves nas fronteiras.

Devido ao desenvolvimento económico e à ajuda dos media na comunicação de todo o mundo empresarial, os consumidores tornaram-se pessoas muito mais informadas e com as expectativas elevadas em relação aos novos lançamentos.

É neste contexto que a marca surge com um novo conceito, sendo considerada um código que aproxima o consumidor ao fabricante, que permite a diferenciação dos produtos e serviços no mercado, e ainda a transmissão do carácter da empresa através das emoções.

⁷ José Benedito Pinho, *O poder das Marcas*, São Paulo: Summus, 1996

⁸ Daniel Raposo, *Design de Identidade e Imagem corporativa: Branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa*, 2008

Para Joan Costa (2004)⁹, a marca é um sistema vivo e complexo, porque atualmente já não é algo que apenas se agrega só ao produto, não é estática, e dela farão parte vários níveis de inter-relação organizados em grupos e subgrupos dinâmicos (grupos: função, razão, emoção; subgrupos: produtos, banca, edifícios, etc.), constituindo o processo de passagem do signo ao símbolo.

| IMPORTÂNCIA DA MARCA COMO OBJETO DE DIFERENCIAÇÃO

“Diferenciação é uma das mais importantes atividades estratégicas e táticas em que as empresas devem constantemente engajar-se”

por Theodore Levitt, *Thinking About Management*¹⁰

Como referimos anteriormente, a marca obteve uma evolução exponencial ao longo dos tempos, e atualmente é vista como uma marca gráfica, ou seja, um signo visual.

O signo visual faz parte dos elementos que constituem a Identidade Visual Corporativa, sendo que este pode ser considerado um logótipo, um símbolo, um sinal ou um ícone.

Philip Kotler (1991)¹¹ defende que uma marca é um nome, um termo, um sinal, símbolo ou *design*, ou a combinação deles, que deve identificar bens ou serviços de uma empresa e diferenciá-los dos seus concorrentes.

Segundo Daniel Raposo (2008)¹², uma marca depende de valores e só resulta se os participantes os assimilarem e acreditarem neles. Para isso teremos de interligar os fatores que fazem a imagem da marca que são os valores/personalidade da marca, a identidade visual e ainda a conduta da empresa.

⁹ Joan Costa, *La imagen de marca*, 2004

¹⁰ Theodore Levitt, *Thinking About Management*, 1991

¹¹ Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 1991

¹² Daniel Raposo, *Design de Identidade e Imagem corporativa: Branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa*, 2008

Não será necessário explorar os valores todos da empresa na marca gráfica, mas manter os principais de forma coerente e consistente para que a mensagem seja transmitida de uma forma clara e objetiva. A marca somente transmite os valores e os significados quando utilizada como reforço na publicidade e na qualidade dos produtos ou serviços.

Daniel Raposo defende que existem 4 fases para a construção de uma marca:

1ª fase: construção da marca de uma forma conceptual através dos objetivos, do posicionamento, da missão da empresa, do tipo de arquitetura da identidade visual;

2ª fase: pensa-se nos elementos visuais como o nome, as cores, marca gráfica, ou seja, na Identidade Visual Corporativa;

3ª fase: são desenhados os elementos secundários como o estilo tipográfico, estilo de imagens, layouts publicitários e publicações, tom da comunicação escrita, sonora e olfativa, paleta de cores e a hierarquia de elementos;

4ª fase: A última fase é uma das mais importante, pois trata-se da implementação da marca gráfica no mercado

Depois de definirmos as fases para a construção da marca, temos de preparar o signo para a sua implementação no mercado e para a sua adaptação a diferentes funções, como quando está inserida na decisão de compra dos consumidores. Jean-Jacques Lambin¹³ destaca 6 funções importantes no processo de diferenciação estratégica:

Identificação – conforme referimos na construção da marca, é através das características da marca que os consumidores identificam a empresa.

Reconhecimento – são os elementos gráficos que ajudam na memorização e no reconhecimento da marca, criando uma rotina de compra mais segura. Daí a necessidade de se trabalhar bem no nome, no logótipo, na cor e no sinal numa perspetiva semiótica.

¹³ Jean-Jacques Lambin with Isabelle Schuiling, *Market-Driven Management: Strategic and Operacional Marketing*, 2012

Garantia – a marca serve para identificar o produtor e cria um compromisso com os consumidores quanto à sua qualidade e estabilidade no mercado. Quanto mais notoriedade tiver a empresa mais importante será cimentar a marca nos seus atributos e passar essa imagem ao consumidor.

Personalização – devido à grande diversidade de necessidades dos consumidores, será necessário adotar uma forma de diferenciação para estes casos. A marca da empresa assume aqui um papel importante de distinção pelo facto de demonstrar a sua originalidade e expressar a sua personalidade. Nesta perspetiva, podemos dizer que a marca é utilizada como uma ferramenta de comunicação social, sendo que os consumidores se poderão identificar com a mesma pelos seus valores e promover a marca entre os seus conhecidos e familiares.

Lúdica – cada vez mais os consumidores estão mais atentos às suas necessidades e à forma como as satisfazem e à envolvimento das marcas na procura dessa mesma satisfação. Por isso a necessidade de ter novidades, mudanças, surpresas e estimulações tornaram-se vitais para o desenvolvimento de uma relação fidelizada com os consumidores.

Posicionamento – a marca possibilita às empresas mostrarem as suas distintas características distintas perante os seus concorrentes de forma respeitosa e também o seu posicionamento no mercado concorrencial.

Lambin (2012)¹⁴ defende que as funções de uma marca são úteis para comunicar com o público-alvo de forma eficaz e eficiente e torna-se importante para a empresa economicamente e na sua afirmação no mercado.

¹⁴ Jean-Jaques Lambin with Isabelle Schuiling, *Market-Driven Management: Strategic and Operacional Marketing*, 2012

Resumindo, a diferenciação torna-se importante devido à globalização que se tem vindo a sentir e só se consegue atingir o sucesso na transmissão de informações sobre a empresa através da visão global do *designer*. Para que esse desenvolvimento seja bem-sucedido, deverá não só, existir um processo eficaz de gestão da marca que favoreça o reconhecimento e a diferenciação por parte dos consumidores, e que sirva de suporte para o desenvolvimento de novos produtos.

II. O PAPEL DO *DESIGNER* GRÁFICO

Como foi referido no capítulo anterior, o papel do *designer* gráfico é bastante importante no processo de desenvolvimento de toda uma marca que inspire os consumidores que lhes transmita confiança e que sobretudo passe os valores da empresa em questão.

| COMO DIFERENCIAÇÃO E DIVERSIDADE DE PRODUTOS

“The client is the author. We are the interpreter.”
por Bart Crosby, Crosby Associates, citado por Alina Wheeler¹⁵

Antes de iniciarmos a análise ao papel do *designer* gráfico, temos de conhecer a etimologia do *design* gráfico, e as suas funções na diferenciação de produtos e/ou serviços.

Etimologicamente, o *design* é uma palavra inglesa com origem no latim *designo*, que significa designar, indicar, representar, marcar e ordenar. O *design* gráfico é utilizado como um ponto de ligação entre os conceitos/ideias, e o desenvolvimento do processo criativo que irá colocar toda a informação numa mensagem explícita e coerente.

Segundo Alina Wheeler¹⁴, a identidade da marca inicia-se com uma conversa sobre o rumo da empresa. Torna-se crítico procurar definir a visão para o futuro da marca pois é aqui que começa a aventura do processo de criação da identidade da marca.

A partir daqui toda a informação é transmitida ao *designer*, que tem uma excelente capacidade de absorção de conteúdos, para desenvolver algo capaz de penetrar no mercado com força e equilíbrio. Estes *designers* e gestores da marca desenvolvem as suas pesquisas numa base estratégica para antecipar o futuro, revelando-se as suas características algo competitivas. Todas estas vantagens dos *designers* permitem comunicar para um público abrangente e ao mesmo tempo segmentado o que representa mais uma vantagem diferencial para com os concorrentes. Para além disso, são uma fonte de multifuncionalidade do *design*, capazes de diferenciar e promover uma organização.

¹⁵ Tradução: “O cliente é o autor. Nós somos os interpretadores.” por Bart Crosby, Crosby Associates, citado por Alina Wheeler na obra: *Designing Brand Identity*, 2009

Com base no desenvolvimento de elementos criativos, seja no produto, na marca, na embalagem, nas sinaléticos e noutros elementos gráficos, informam acerca das características essenciais e interagem com as emoções dos consumidores.

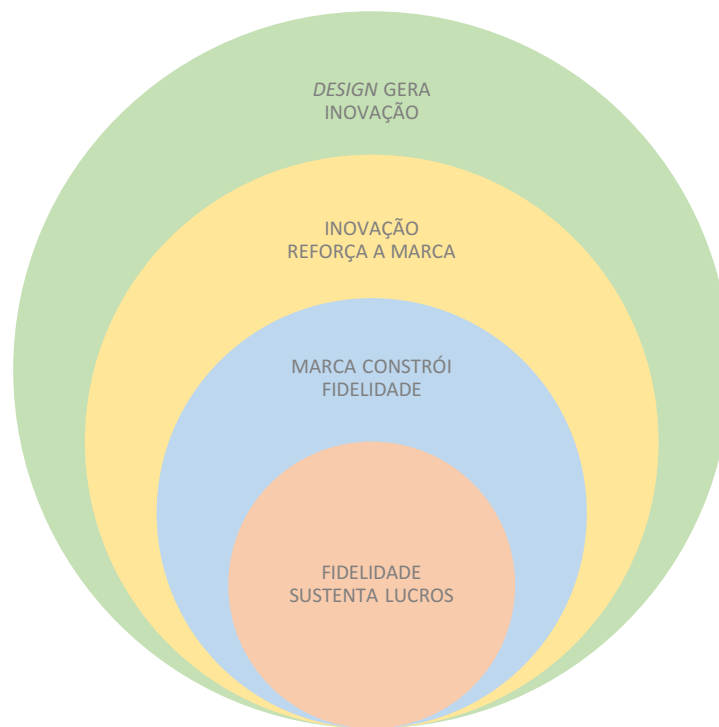


Figura 1 - Procedimento de design - ajustado de Alina Wheeler (2009)

| COMO ESTRATÉGIA

O *design* tem a sua visão estratégica em relação à forma como se comunica com as pessoas e cria interação com elas, conquistando a sua confiança e elevando as marcas a um outro nível de relacionamento.

Este género de envolvimento com as marcas torna-se essencial para a durabilidade da mesma e, devido à grande globalização que vivemos atualmente e ao nível de marketing que está a ser implementado, torna-se cada vez mais comum vermos o envolvimento das marcas

com as pessoas. As organizações criam comunidades, os consumidores envolvem-se de tal forma que já fazem parte do processo criativo num produto e/ou serviço específico.

Daí existir a necessidade de aliar o *design* ao *branding*, funcionando como um componente estratégico e competitivo, que por sua vez criam a conexão ideal entre a identidade visual, o posicionamento da marca e a imagem da marca.

Segundo Kathryn Best¹⁶, o *design* tornou-se numa função crítica e estratégica nas organizações atuais em evolução, e a necessidade de conhecimento, a capacidade e as ferramentas de pensar, planear e gerir para o *design* são cada vez mais importantes.

¹⁶ Kathryn Best, *Gestão de Design - Gerir a Estratégia, os Processos e a Implementação do Design*, 2010

III. IDENTIDADE CORPORATIVA

|DEFINIÇÃO DE IDENTIDADE CORPORATIVA

No seguimento dos capítulos anteriores sobre a procura do que é uma marca, depois de entendermos qual o papel do *designer*, será necessário definir a identidade corporativa e quais os principais conceitos para a definição coerente de uma marca forte no mercado.

Segundo Joan Costa¹⁷, “a imagem corporativa refere-se à imagem mental que o público cria de uma empresa ou organização.” Ou seja, é através da imagem gráfica, desenvolvida segundo os valores da organização, que se cria a Identidade Corporativa.

A identidade corporativa define-se por aquilo que a empresa é, sendo que todos os elementos que constituem essa identidade são a personalidade da organização, os valores, a cultura e a diferenciação perante o mercado. Algo muito importante, após a definição da identidade, é fazer com que todos estes conceitos sejam tangíveis, sendo perceptíveis a quem recebe a mensagem. A única alternativa para tangibilizar a identidade é através da imagem da marca, ou seja, será através do nome da organização, do logótipo, da arquitetura da marca, da forma como se comunica e dos meios para se transmitir a informação criada. Aqui torna-se essencial trabalhar todos os pontos de contacto com o consumidor de forma clara e com uma mensagem eficaz.

A identidade que se caracteriza através da personalidade da marca, pode ser diferente da imagem, ou seja, diferente da perceção que os consumidores têm da empresa. Em qualquer momento, a personalidade pode ser alterada, ajustada ao mercado, ou até, por vezes, manipulada para se obterem melhores resultados junto dos consumidores. O importante será estabelecer uma relação de confiança com os clientes e encontrar a forma mais eficaz e eficiente de transmitir todos esses pontos fortes e diferenciadores.

¹⁷ Joan Costa, *La imagen de marca*, 2004

| PRINCIPAIS CONCEITOS LIGADOS À IDENTIDADE CORPORATIVA

Devido às diferentes aplicações do termo identidade em diferentes áreas de negócio, como no *design*, marketing, publicidade e gestão, muitas vezes, a sua definição torna-se difusa. Olins (1995)¹⁸ achou que seria pertinente elucidar esta questão, resumindo alguns conceitos associados, como a personalidade corporativa, a identidade corporativa, a imagem corporativa e a reputação corporativa.

Personalidade corporativa - entende-se como a alma, a persona e o espírito da organização expressados de uma forma compreensível e, muitas vezes, não é perceptível pelas organizações.

Identidade Corporativa – embora já tenhamos apresentado anteriormente a sua definição torna-se importante realçar que a identidade é a forma tangível da personalidade corporativa. A identidade reflete-se na gestão explícita e na forma como uma organização se apresenta através das experiências e perceções junto de todas as suas audiências.

Imagem corporativa – define-se pela perceção que as audiências criam face à identidade que foi criada e projetada.

Reputação corporativa – corresponde à reputação apreciada pela organização entre os diferentes públicos.

¹⁸ Wally Olins, *The new guide to identity - How to create and sustain change through managing identity*, 1995

| IDENTIDADE VISUAL CORPORATIVA

Com uma definição de identidade corporativa mais esclarecida, devemos ainda perceber o que é a identidade visual corporativa. A identidade visual corporativa é um processo através do qual se desenvolve o aspeto visual da identidade corporativa. A imagem gráfica desenvolvida deve ser homogénea, manter-se fiel aos valores estabelecidos pela organização, e ter a capacidade de diferenciação dos produtos ou serviços em qualquer mercado.

Para se iniciar todo um processo será necessário definir os objetivos da empresa, a sua missão, as metas que querem atingir, e um aspeto muito importante será a personalidade da marca. Segundo Raposo (2008)¹⁹, a personalidade da marca move-se por três tipos de definições, primeiro ao nível escrito (identificação dos valores); visual e sonoro (adaptação do tom à comunicação) e a sua conduta (o facto de não se fazer nada contrário aos valores que foram definidos).

Todo o sistema exige o desenvolvimento de elementos considerados diferenciadores, seja através do logótipo, da paleta de cores, tipografia, público-alvo, linguagem e mensagem.

Logótipo – elemento gráfico que para além de possuir o nome da organização, representa todos os valores que caracterizam a empresa. O símbolo gráfico pode relacionar-se com a escrita da marca ou desenho, mas acima de tudo deverá ter um significado lógico e perceptível.

Paleta de cores – as cores usadas em todos os materiais que estão em contacto com a audiência deverão ter um tom característico da empresa. Seja pelas cores mais harmoniosas ou através das cores mais berrantes mas tem de transmitir a identidade corporativa idealizada. Para além dos materiais, o logótipo tem de estar com as cores alinhadas para que graficamente, no digital e, até mesmo no edifício da empresa, as cores transmitam a essência

¹⁹ Daniel Raposo, *Design de Identidade e Imagem corporativa: Branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa*, 2008

da marca. A variação de cores não deverá ser, frequentemente aplicada, pois é um processo que pode confundir o público-alvo.

Tipografia – existem inúmeros tipos de letras ou fontes que podem ser aplicadas na construção do símbolo gráfico, no entanto, deve-se ter em atenção na seleção da fonte pois pode não ser clara quando utilizada em todos os meios de comunicação.

Público-alvo – após a definição da identidade corporativa torna-se imprescindível identificar a audiência para quem se quer comunicar. Esta medida ajuda a clarificar a mensagem e a reputação da empresa.

Linguagem – a linguagem é implementada em toda a comunicação da empresa, seja interna ou externa, no relacionamento com os clientes e com os colaboradores logo a mesma deverá estar em consonância com a mensagem.

Mensagem – corresponde ao tom utilizado na formulação da mensagem e relaciona-se com a construção da visão, missão e valores da empresa. O tom a ser determinado pode ter um toque formal ou então considerar a descontração. Relativamente à mensagem pode influenciar na comunicação interna ou externa.

Todos os elementos considerados relevantes para o sistema de identidade visual corporativa podem ser aplicados em diferentes empresas, desde que adaptados adequadamente a cada tipologia de organização.

Segundo Daniel Raposo (2008)²⁰, “dependendo da tipologia e estrutura da empresa, a identidade corporativa pode assumir diversas formas quando exposta à sua audiência, através de um Sistema de Identidade Visual Corporativa (*corporate branding*) criado, um processo também designado por Arquitetura da Marca (*branding*).”

²⁰ Daniel Raposo, *Design de Identidade e Imagem corporativa: Branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa*, 2008

Olins (1995)²¹ defende que a identidade das empresas pode ser dividida em três categorias gerais, como *corporate*, *endorsed* e *branded*. Os grupos são atribuídos conforme as situações de cada organização.

Corporate – refere-se à utilização de um único sistema visual e de um único nome em todos pontos de contacto com os públicos-alvo. Todos os elementos da organização, como o nome, o estilo e o carácter, suportam uns aos outros na integração final da identidade.

Endorsed – acontece quando um grupo com grande poder económico adquire outra empresa e o grupo decide endossar o nome ou o estilo visual à empresa subsidiária.

Branded – acontece quando as empresas que possuem uma vasta gama de produtos decidem adotar uma identidade corporativa diferente da identidade das marcas que detêm.

Segundo Olins (1995)²¹, todas as empresas, independentemente da sua tipologia, e quer tenham controlo ou não sobre a sua identidade, concluem que existe algo que as categoriza e que faz com que a audiência crie uma imagem. A identidade visual corporativa ajuda na criação e gestão de todos os elementos gráficos para a diferenciação e posicionamento da empresa no mercado.

²¹ Wally Olins, *The new guide to identity - How to create and sustain change through managing identity*, 1995

IV. *BRANDING*

No seguimento da construção de uma identidade corporativa e de uma identidade visual corporativa, devemos tratar sobre a disciplina que gere estes elementos. O *branding* entende-se como um processo contínuo de criação, construção e gestão de uma marca, com um impacto importante no futuro de uma empresa.

|DEFINIÇÃO DE *BRANDING*

O *branding* é uma disciplina recente, com um conceito que nasceu na década de 90 do século XX, onde o tema sobre a Gestão de Marcas já era alvo de estudos elaborados por David A. Aaker (1996; 1998; 2000)²² e Kevin Keller (1998)²³.

Podemos definir o *branding* como um processo utilizado para elevar a notoriedade das marcas e formar atributos competitivos mas, mais do que isso, penetra-se na mente das pessoas com associações diretas a elementos criados pela imagem da marca (Chandler e Owen, 2002)²⁴.

Segundo Keller (2008)²⁵, a gestão de marca tem de criar uma proposição única para a marca na mente dos consumidores, a partir de um conjunto de associações fortes, favoráveis e únicas. As marcas são vistas cada vez mais como um elemento que acrescenta valor para a empresa e para o consumidor.

A gestão de uma marca segue um conjunto de etapas nos quais são definidas as estratégias, exige um conjunto de investigações, *design*, criatividade e gestão da marca para estruturar a sua linguagem de marca, otimizar as relações com os pontos de contacto, por forma a

²² David A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, 2000

²³ Kevin Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand*, 1998

²⁴ Chandler and Owen, *Developing Brands with Qualitative Market Research*, 2002

²⁵ Kevin Keller, *Strategic Brand Management: A European Perspective*, 2008

aumentar a rentabilidade económica e o valor simbólico da marca. A este modelo de gestão chamamos de *branding*.

Para que no ponto de contacto não haja deceções, será necessário criar um equilíbrio entre os pontos visíveis e invisíveis da empresa. Nos pontos visíveis temos os logos, o nome, o produto, a comunicação, a arquitetura, entre outros elementos; e nos pontos invisíveis estabelecemos o posicionamento, ADN, identidade, valores, estratégias, comportamentos da gestão da marca.

A construção de uma marca acontece de dentro para fora e exige um esforço contínuo de tangibilizar a parte invisível de uma empresa junto dos diversos *stakeholders*. Para que não existam deceções, perdas de clientes e para que não haja uma reputação equívoca perante o público-alvo, será necessário que exista um equilíbrio entre os pontos visíveis e invisíveis.

Para compreendermos melhor do que se trata o *branding* será necessário desmistificar algumas das afirmações. O *branding* não é uma extensão do marketing, não se trata de uma função da publicidade, nem é *design* de marcas. Apesar destes domínios não serem *branding*, podemos dizer que são *branded oriented* pois todos têm um papel fundamental na construção da imagem da marca, logo podemos dizer que funcionam como ferramentas do *branding*.

Poderemos afirmar que, uma marca envolve a identidade, valores, processos, produtos e serviços de uma empresa e que uma comunicação orientada à mente dos consumidores poderá assegurar uma maior eficácia na decisão de compra. Por esta razão, conseguimos depreender que a junção de diferentes áreas de conhecimento como o *Design*, marketing, publicidade e a identidade corporativa se congregam para uma gestão de marca consistente e coerente.

|QUAIS AS RAZÕES QUE LEVAM AO INVESTIMENTO EM *BRANDING*?

Uma boa gestão de marca exige algum investimento por isso será necessário percebermos até que ponto será necessária a aplicação do *branding* nas empresas.

*“Brands now appear regularly on balance sheets in many companies. The intangible value of the brand is often much greater than the corporation’s tangible assets.”*²⁶

por Wally Olins, *The Brand Book* – citado por Alina Wheeler,
Designing Brand Identity, 2009

Segundo Alina Wheeler²⁷, “a identidade definida e incorporada na marca da empresa deverá expressar-se em todos os pontos de contacto com os consumidores e tornar-se intrínseca à cultura de uma empresa – um símbolo constante dos seus valores fundamentais e da sua herança.” Segundo este ponto de vista, Wheeler diz-nos quais as situações nas quais o investimento em *branding* é necessário:

- Existência de uma nova empresa / novo produto:
 - Início de um novo negócio e será necessário um novo cartão de visitas e website
 - Desenvolvimento de um novo produto e precisa de um novo logo e nome
 - Para alavancar um negócio, a campanha deverá ter uma identidade própria
 - Criar capital de risco, mesmo sem o primeiro cliente
- Novo nome:
 - Quando o nome se torna obsoleto ou o negócio já não se ajusta ao nome
 - Conflitos de marcas registadas (*trademarks*)
 - Quando o sentido do nome tem uma conotação negativa noutros mercados
 - O nome engana os clientes
 - Quando existe uma fusão

²⁶ Tradução: “As marcas agora aparecem regularmente em balanços em muitas empresas. O valor intangível da marca é muitas vezes muito maior do que os ativos tangíveis da empresa.”

²⁷ Alina Wheeler, *Designing Brand Identity*, 2009

- Revitalizar uma marca:
 - Reposicionar e renovar a marca global
 - O negócio alterou desde a fundação da empresa
 - Quando a comunicação é deficiente sobre a sua identidade
 - Quando entram em novos mercados – globalização
 - São desconhecidos e o stock é desvalorizado
 - Apelar a um novo mercado e mais rico

- Revitalizar a identidade de uma marca:
 - Quando se trata de uma ótima empresa, mas têm atitudes conservadoras
 - Quando a identidade não se ajusta à *web*
 - A identidade não tem força suficiente contra os concorrentes
 - Quando a empresa tem muitas divisões e nomenclaturas inconsistentes
 - Quando têm vergonha do cartão de visita
 - Quando conhecem o ícone, mas sabem que precisa de ser renovado
 - Quando adoram o símbolo, está reconhecido no mercado, mas não tem leitura suficiente

- Criar um sistema integrado:
 - Não existe visão consistente para os clientes
 - Falta de consistência visual e precisam de nova arquitetura da marca para lidar com aquisições
 - A embalagem não é diferenciada e os concorrentes ganham força de vendas no mercado
 - Quando o marketing não é consistente
 - Precisam de um visual forte e comunicar que são uma empresa global
 - Cada divisão faz o seu próprio marketing, causando ineficácia, frustração e trazendo pouca rentabilidade ao negócio

- Empresas que se fundem:
 - Envia uma mensagem clara de que é uma fusão igual
 - Querem comunicar o valor da marca aquando da fusão de empresas
 - Querem enviar um sinal forte para o mundo de que são a indústria líder
 - Precisam de um novo nome
 - Têm de reestruturar a arquitetura da marca
 - Quando 2 líderes de indústria se fundem, deverão definir como irão gerir a nova identidade.

| DO MARKETING AO BRANDING

O mercado e as necessidades dos consumidores têm evoluído ao longo dos anos, e o marketing, sendo uma ferramenta de gestão, foi acompanhando essa evolução, por forma a responder a todas as necessidades tecnológicas, de inovação, serviços, produtos, entre outros.

Segundo Kotler (2015)²⁸, existem diferentes fases do marketing com orientações distintas, como o *marketing* 1.0 orientado para o produto, o *marketing* 2.0 orientado para o consumidor e o *marketing* 3.0 orientado para o ser humano.

Inicialmente o *marketing* 1.0 não era apelidado de marketing, mas estava relacionado com vendas, pois o principal foco na época industrial era a venda dos produtos em massa. Os produtos eram básicos e o principal interesse seria expandir para os mercados que os pudessem comprar, ou seja, o objetivo seria criar produtos *standard* e aumentar as economias de escala.

O *marketing* 2.0 surge numa necessidade de inovação tecnológica e de acompanhar os consumidores de perto. Assistindo à evolução do mercado, os *marketeers* sentiram uma

²⁸ Philip Kotler, *Marketing 3.0: dos produtos e consumidores ao espírito humano*, 2016

necessidade crescente de se adaptarem e orientarem a gestão da empresa para os consumidores. Os sistemas informáticos avançados e a internet trouxeram uma enorme quantidade de informação aos consumidores abrindo portas a um mundo cheio de novos produtos e serviços. A partir daqui o consumidor define qual é o valor do produto e os *marketeers* têm de segmentar o mercado estrategicamente.

Na sequência da evolução contínua, os *marketeers* veem que por trás de um consumidor existe uma pessoa com sentimentos e valores, logo é aqui que entra o *marketing* 3.0. Como vimos o *marketing* 2.0 trata de satisfazer as necessidades dos consumidores, no *marketing* 3.0 também se pretende alcançar a satisfação do cliente, mas as empresas deverão conter na sua visão, missão e valores, uma contribuição para um mundo melhor. Desta forma, acrescenta-se o *marketing* do espírito humano ao *marketing* emocional.

O *branding* surge com a necessidade de diferenciação pela imagem em mercados de grande concorrência pois a diferenciação dos produtos deixou de ser suficiente e facilmente identificada. Logo o *branding* traz foco para a criação de valores para a marca, trabalha numa imagem diferenciada e torna os intangíveis em elementos tangíveis.

| ESTRATÉGIAS PARA A CONSTRUÇÃO DA MARCA

A construção de uma marca exige um planeamento bastante aprofundado e metódico para que no final, a imagem da marca esteja coerente com o posicionamento definido inicialmente.

Existem cinco etapas que deverão ser percorridas para que os objetivos sejam atingidos:

1ª Fase – Definir a estratégia da marca e um posicionamento específico

Para definirmos a primeira fase necessitamos de rever alguns elementos importantes que a constituem. A cultura corporativa é dos elementos importantes da base da definição de uma marca. Conforme refere Peter Drucker, “culture eats strategy for breakfast”²⁹, ou seja, com isto refere que a estratégia deverá estar alinhada com a cultura para que não exista resistência interna. A cultura é um elemento poderoso que contesta e resiste às tentativas de mudança, e não importa o quão boa é a estratégia.

Será necessário estabelecer quais os elementos de diferenciação e de que forma poderemos construir uma vantagem competitiva com esses princípios, nesta base o posicionamento deverá estar orientado pelos diferenciais definidos.

Para a definição da estratégia da marca será essencial ter um plano de negócios muito bem estruturado com todos os objetivos estratégicos que a empresa pretende atingir, qual o público-alvo, quais os mercados onde se quer inserir, qual o lucro esperado e quais os custos associados, que meios se irão utilizar, quais os recursos, entre outros aspetos favoráveis para o desenvolvimento do plano.

²⁹ Peter Drucker – tradução: a cultura come a estratégia ao pequeno-almoço – frase popularizada pela empresa Ford Motor em 2006. Peter Drucker foi um escritor e professor considerado o guru da administração moderna.

2ª fase – Definir qual o modelo que se irá utilizar

Na etapa seguinte selecciona-se o modelo que se adapta às condições estratégicas definidas. Aqui traçam-se os objetivos da marca, as métricas de avaliação da marca, os indicadores que serão utilizados nas medições, modelo de gestão, os procedimentos, a estratégia da marca, a estrutura de gestão e fazem-se as auditorias da marca.

3ª fase – Estruturação dos padrões

A estruturação dos padrões trata do tom e da linguagem da marca que será utilizada posteriormente nos pontos de contacto com a audiência. Será necessário definir a forma como comunicamos os seguintes pontos da identidade corporativa:

- Identidade visual
- Identidade verbal (textos)
- Identidade publicitária
- Identidade comunicacional
- Identidade arquitetónica
- Identidade do produto

4ª fase – Estabelecer os pontos de contacto com os *stakeholders*

Depois de definido o tom da linguagem com a qual se irá comunicar, torna-se necessário definir que pontos de contacto é que vamos utilizar.

Existem 3 pontos de contacto com os *stakeholders*, o contacto visual (são os que criam as primeiras impressões), o contacto verbal e o contacto experiencial (criam memórias mais fortes da experiência sensorial).

Dentro do contacto visual podemos definir os seguintes pontos:

- Arquitetura externa (fachada do edifício e paisagista)
- Logotipo, identidade visual

- Sinalização
- Peças gráficas desenvolvidas com a imagem da marca
- Fotografias e Ilustrações
- *Design* do produto

O contacto verbal é estabelecido pelos seguintes pontos:

- Nome
- *Slogan*
- Tom de voz
- *Copyright*
- Vocabulário da marca

O contacto experiencial é o lado da envolvente humana como:

- Serviço, operação e padrão de atendimento ao cliente
- Sons e músicas para os materiais da marca
- Arquitetura interna, decoração e ambiente
- Aromas das lojas ou da empresa, sabores, texturas, e materiais táteis
- Iluminação do ambiente
- Experiência de uso do produto

5ª fase – Formar a imagem de marca pretendida

Na última fase trabalha-se a percepção que os *stakeholders* poderão ter da marca criada, fazem-se as avaliações e os ajustes necessários. Para se comunicar corretamente e para o público-alvo pretendido temos de perceber quem são os potenciais *stakeholders*. Segundo Alina Wheeler (2009)³⁰, “à medida que o processo de *branding* se desenrola, a pesquisa sobre as partes interessadas informará sobre uma ampla gama de soluções desde o

³⁰ Alina Wheeler, *Designing Brand Identity*, 2009

posicionamento para a inclinação das mensagens da marca, até à estratégia e ao plano de lançamento.”



Figura 2 - Stakeholders a ter em consideração para a comunicação da marca - por Alina Wheeler, 2009

A construção de uma boa marca exige uma série de disciplinas, recomendadas por Marty Neumeier³¹, como uma forma de tornar a marca mais forte, competitiva, distinta e de confiança. Segundo o autor, a confiança vem do conhecimento das expectativas dos clientes

³¹ Marty Neumeier, *The Brand Gap*, 2003

e da superação das mesmas e para isso seguimos as cinco disciplinas que são necessárias para a organização de uma marca.

Requisitos para Construir uma marca – by Neumeier (2003)

- 1 - Diferenciação – procurar diferenciação das restantes marcas da mesma categoria através do fecho, no qual deverá responder a 3 questões: Quem és?; O que fazes?; Porque é que interessa.
- 2 - Colaboração – existem 3 modelos para organizar a colaboração da marca, como, o Salão Único; a agência da marca; e a equipa de marketing integrada.
- 3 - Inovação – a criatividade é o que nos traz às marcas no mercado. Sabemos que algo é inovador quando assusta os outros e devemos começar pelo nome em 1º lugar. Depois devemos pensar na embalagem para fazermos a venda final.
- 4 - Validação – trazer a audiência para o processo criativo, e fazer da comunicação um diálogo. Para sabermos se o produto tem potencial antes de chegar ao mercado podem-se fazer os seguintes testes: Swap teste - onde trocamos nomes e grafismos; hand-test - prova para várias pessoas; e ainda, o teste de campo - ver se a audiência consegue verbalizar o teu conceito.
- 5 - Cultivar – o negócio é um processo e não uma identidade e as marcas são como pessoas, logo será necessário cultivar e influenciar o carácter da marca na sua evolução.

Figura 3 - Disciplinas para a construção de uma marca

O processo de construção de uma marca é bastante complexo e será sempre necessário envolver diversas identidades para uma conclusão mais eficaz. Neumeier (2003) define cinco requisitos mínimos para serem considerados à partida na construção de uma marca.

| REQUISITOS PARA UM NOME FUNCIONAL

No seguimento das cinco categorias, acima enumeradas, é necessário destacar o facto de que para as marcas se diferenciarem no mercado, terá sempre de existir inovação, na qual está incluído o desenvolvimento de um nome original e apelativo.

A disciplina da inovação diz-nos que é na produção da criatividade que está a essência da diferenciação no mercado e, ainda, que é a tração das marcas. Para além de um nome, posteriormente devem-se definir os grafismos a acompanhar para que a sua leitura e a mensagem do conceito sejam passadas de forma clara.

“um icon é um nome e um símbolo visual que sugere a posição no mercado.”

por Marty Neumeier, The Brand Gap, 2003

Requisitos de um Nome — by Neumeier (2003)

1. Diferenciação - Capacidade de se diferenciar entre os nomes da concorrência.
2. Brevidade - trata-se da facilidade na sua usabilidade, pois os nomes longos dificultam a comunicação.
3. Apropriação - relação entre os objetivos da organização e nome escolhido.
4. Pronúncia - capacidade de pronúncia em culturas e línguas diferentes.
5. Empatia - trata-se do gosto na utilização de um nome, embora a facilidade da fonética e lingüística são consideradas vantagens.
6. Extensão - a possibilidade de expansão visual no negócio e a exploração da criatividade, pode permitir a evolução da marca.
7. Proteção Legal - um nome poderá tornar-se valioso quando resistido comercialmente e na captação do domínio na internet.

Figura 4 - Requisitos para a construção de um nome

Neumeier(2003) define um conjunto de requisitos para a construção de um nome para uma marca.

| O PAPEL DO *DESIGN* NO *BRANDING*

Na estratégia de construção de uma marca, achamos importante definir o papel do *designer* neste desenvolvimento. Conforme já foi referido, o *design* não é *branding* mas sim uma ferramenta muito forte para ajudar na gestão da marca e na concretização visual e estética de toda a comunicação da marca.

Contudo, existem diferentes opiniões relativamente à participação dos *designers* no desenvolvimento e gestão de marcas. De um lado temos Olins (2003)³² que defende que a evolução de uma marca pode ser influenciada pelo comportamento dos *stakeholders*, considerando relevante percebermos como, onde e em que causas o *branding* deve ser usado. Porém, Bell (2004)³³, coloca diversas questões quanto à aplicabilidade do *design* no *branding* e na cultura organizacional. Adota a questão de Bodkin, diretor de *design* do jornal New York Times, que afirma: “o *branding* é uma abordagem retardada do *design*”, ou seja, o *design* não deveria ser a ferramenta principal para desenvolver a identidade mas sim para ajudar a defini-la e a transmiti-la. Bell critica também o facto de existir uma crescente homogeneização visual com vista a criar um novo produto de forma fictícia, pois muitas vezes, aquilo que se aplica é uma outra forma de vender o produto face à concorrência, e nada se fez em relação à verdadeira identidade. O autor acredita que o caminho dos *designers* poderá ser um pouco mais vasto do que aquilo que fazem atualmente, embora pouco rentáveis, mas mais humano e com mais significado pessoal.

Apesar de Bell não acreditar que o *branding* seja um dos caminhos mais satisfatórios para os *designers*, Kathryn Best (2010)³⁴, considera que o *design* vai muito mais além do que a criação de artes gráficas ou de produtos únicos, devido ao nível de envolvimento estratégico, pois são os *designers* que assumem um papel importante na tangibilização dos atributos intangíveis da marca.

³² Wally Olins, *On Brand*, 2003

³³ Nick Bell, *The streamroller of branding: Art and culture are open to interpretation. Why must we give them fixed identities?*, 2004

³⁴ Kathryn Best, *Gestão de Design - Gerir a Estratégia, os Processos e a Implementação do Design*, 2010

Para Best, a gestão de *design* torna-se um sucesso se for projetado através de três níveis, como o estratégico, tático e operacional e todos deverão estar conetados no desenvolvimento de um projeto.

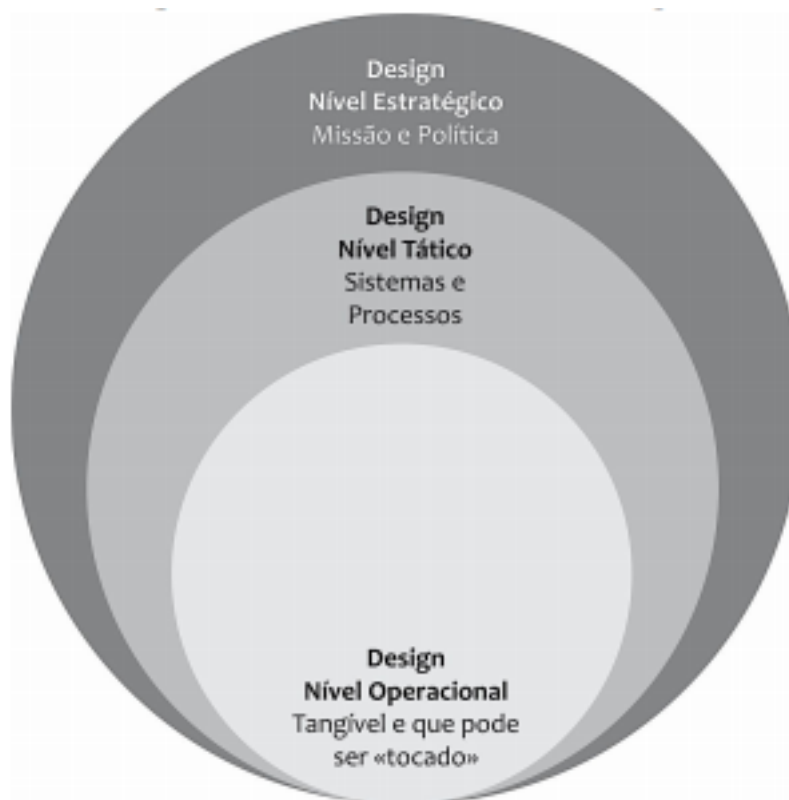


Figura 5 - Níveis de Gestão de Design – adaptado de Kathryn Best, 2010

O nível corporativo ou estratégico deverá envolver a visão, missão, política da empresa e a estratégia que foi delineada. No nível de negócios ou tático estão representados as táticas, os sistemas e os processos e, por fim, no nível operacional devem ser definidas as entregas de produtos e serviços tangíveis.

O *design* consegue acompanhar os desenvolvimentos do mercado e obter uma perceção mais aprofundada das tendências, de modo a incorporar tanto na identidade da organização como na idealização de novos produtos, um atributo de diferenciação e consequentemente aumentar a competitividade. Para além disso, este processo leva à conquista de novas

personas públicas e à fidelização dos clientes existentes, redução de custos de produção e à preservação do ambiente.

Bell diz-nos que os *briefings* passados pelos departamentos de *marketing*, administração e de outras áreas que coadunam com o *design*, para o desenvolvimento da identidade da marca são deficitários e que muitas vezes não transmitem toda a informação necessária. Por outro lado, Best defende que realmente esta informação por vezes não é suficiente e que os diferentes departamentos deverão ter em atenção os valores corporativos e todos os conceitos, desenvolvidos pelo *designer* responsável, deverão ser comunicados à administração da organização.

Gorb sugere algumas categorias-chave onde o *design* é aplicado de forma a rentabilizar o desenvolvimento da identidade de uma marca mas Kathryn Best(2010)³⁵ adaptou a sugestão de Gorb obtendo os seguintes grupos-chave:

- **Produto** – o *design* funcionar como uma ferramenta para acrescentar valor ao produto e aumentar as margens de lucro. Dependendo da tipologia do produto ou serviço, os *designers* poderão acrescentar valor através do aumento de uma gama, inovar no produto ou serviço, o desenvolvimento poderá ter uma tecnologia de ponta e o aumento da qualidade das matérias-primas.
- **Ambiente** – nesta categoria o *design* tem uma vertente ecológica no investimento dos ativos fixos, os quais poderemos entender como a fábrica, os escritórios, os equipamentos e as lojas. Para além de sabermos qual o investimento a ser feito deverá existir posteriormente uma gestão desses ativos.
- **Informação** – corresponde à comunicação e ao tom da linguagem aplicada para transmitir os objetivos e as intenções da marca aos *stakeholders*. O tipo de comunicação a utilizar normalmente é indicado pelo departamento de marketing,

³⁵ Kathryn Best, *Gestão de Design - Gerir a Estratégia, os Processos e a Implementação do Design*, 2010

- mas toda a parte publicitária, vendas, promoções, materiais para departamentos de administração, gestores, relações públicas, colaboradores e proprietários, são produzidos por estes *designers*.
- **Identidade Corporativa** – este grupo está interligado com a estratégia corporativa definida e adapta os três grupos iniciais.

A imagem criada para uma empresa é o resultado da combinação entre o passado, as ações que decorrem no presente e a proposta para o futuro da organização. Cabe sempre às entidades decidirem quais os modelos que irão adotar para o desenvolvimento da identidade visual da marca.

/MODELOS DE DESIGN NO BRANDING

Segundo Neumeier (2003, p. 52-61)³⁶, existem pelo menos três modelos de colaboração com os *designers* como: a subcontratação do projeto a uma empresa de prestação de serviços com recursos diversificados; subcontratação do projeto a uma agência de marcas onde têm como base o *design*, e que se relaciona com alguns parceiros com as competências necessárias para cada projeto; e ainda, a constituição de uma equipa de marketing integrado que colabora internamente com os diversos departamentos, aumentando o valor da marca. Neumeier refere que o último modelo talvez seja aquele que melhor descreve e reforça o movimento cíclico do *branding* pois tudo é contínuo e existe uma evolução e adaptação constantes.

Apesar de Neumeier identificar estas três abordagens de interação entre o *design* e o *branding*, deve referir-se, também, que tudo depende das empresas e das suas necessidades pois cada uma poderá adotar diferentes formas de desenvolvimento de marcas.

³⁶ Marty Neumeier, *The Brand Gap*, 2003

V. REBRANDING

Conforme vimos no capítulo anterior, segundo Alina Wheeler³⁷, a necessidade de *branding* nas empresas surge por diversas razões. Algumas dessas situações revêm-se também na necessidade de *rebranding*, que irá ser estudado e analisado nos subcapítulos seguintes. Iniciamos com a identificação do termo e o seu surgimento, explicamos quais as razões que levam ao investimento no *rebranding* e que a importância da identidade visual nesse investimento e, de seguida, revemos as fases do processo.

| FUNDAMENTOS DO REBRANDING

Conforme conseguimos apurar no capítulo anterior, o *branding* apresenta altos riscos de investimento pois muitas empresas são levadas a acreditar que uma pequena ou grande revolução na identidade da organização pode criar uma imagem com impacto no mercado e fazer alavancar o negócio. Antes de se avançar para um investimento significativo, deverão pensar em todos os prós e contras, pois necessitam de ver quantos pontos de contacto diretos têm com o consumidor para posteriormente terem a capacidade financeira para o fazer. Muitas vezes, as empresas têm elementos importantes a alterar como o estacionamento, redesenhar as embalagens, a pintura do edifício e das lojas, alterar o website, redes sociais e muitos outros pontos a ter em consideração.

Com o *rebranding* acontece o mesmo, pois segundo Stuart e Muzellec (2004)³⁸, pode dizer-se que o conceito deste processo se exprime da mesma forma que o *branding*, mas transmite-se como o renascer de uma marca, sendo assim, estamos perante um conceito ligeiramente diferente.

O termo é utilizado quando existe desenvolvimento de novas identidades visuais para marcas, organizações, produtos e serviços mas pode também ser utilizado no

³⁷ Alina Wheeler, *Designing Brand Identity*, 2009

³⁸ Stuart and Muzellec, *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?*, 2004

estabelecimento de um novo posicionamento no mercado, ou mesmo na adoção de novas estratégias de *marketing* e *branding*.

Para Stuart e Muzellec (2004)³⁹, neste processo bastava alterar o nome e poderíamos apelidar de *rebranding*. No entanto, os autores defendem que existem pelo menos dois tipos de processo de redefinição de marca diferentes como o *revolucionário* que se justifica pela alteração de três elementos como o nome, o *slogan* e o logótipo e o *evolucionário* que envolve só a alteração do logótipo e do *slogan*.

Logo, poderemos afirmar que o *rebranding* se trata de um processo de redefinição de um nome, um logótipo, ou de uma identidade, ou ainda, a renovação destes três elementos em simultâneo correspondentes a uma determinada marca, seja de um produto, serviço ou organização, acrescentando valor à marca ou fortalecendo a imagem existente.

Independentemente do projeto selecionado, qualquer alteração à identidade visual da empresa poderá ter repercussões negativas ou positivas. A precaução e a especial atenção ao contexto atual do mercado e às perceções dos *stakeholders* são muito importantes no momento de agir.

| O QUE LEVA A RECORRER A ESTRATÉGIAS DE *REBRANDING*?

Apesar de existirem diversas preocupações na prática do *rebranding* em algumas empresas, algumas das estratégias de marketing e comunicação ainda passam pela alteração da identidade visual ou da revitalização da imagem da marca em tempos de mudança interna ou externa.

Stuart e Muzellec (2004)³⁹ dizem que se deve apostar afincadamente em algumas situações e que a comunicação da empresa não é o suficiente para atingir um patamar de sucesso. Segundo os autores, as motivações que levam ao *rebranding* podem ser categorizadas por:

³⁹ Stuart and Muzellec, *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?*, 2004

- Aquisições, fusões, desinvestimentos – caso os nomes, logótipos e slogans não sejam apropriados, deverão ser ajustados.
- Criação de novos setores no mercado – produtos e serviços inovadores ou submarcas
- Variação ou redução dos produtos, serviços e marcas
- Vontade de globalizar a empresa – internacionalização dos produtos e serviços
- Alteração da localização da empresa – pode ser a nível nacional ou internacional, tendo a nível internacional mais impacto pois a imagem teria de ser ajustada ao mercado onde se estabeleceu.
- Modificações no mercado – quando os concorrentes fazem aquisições, fusões e desinvestimentos; quando aparecem concorrentes novos; alteração do posicionamento da marca no mercado, ou então quando a economia e as condições legais se alteram).
- Reputação da empresa ou do CEO negativa
- Sentimento de uma imagem desatualizada – quando certos símbolos ficam ultrapassados e os logótipos abstratos ganham atenção no mercado.
- Quando a empresa altera a filosofia e a visão para o futuro – aqui poderemos incorporar os pontos anteriores e, ainda, considerar a entrada de um novo CEO para a empresa que faz questão de deixar a sua marca na organização.
- Consolidação de uma responsabilidade social adequada à filosofia da empresa – muitos dos esforços de *rebranding* revertem neste sentido visto que atualmente as empresas apostam neste tipo de soluções para criar relações duradouras com os consumidores.

Os autores Goi e Goi (2011)⁴⁰, defendem todas as motivações referidas acima, mas ainda acrescentam:

⁴⁰ Goi e Goi, Review on Models and Reasons of Rebranding, 2011

- As razões culturais – apesar de estar conectada com a potencial alteração de localização, porque pode ser para um país culturalmente diferente, a própria empresa pode adotar uma cultura interna diferente da apresentada inicialmente.
- Atualização e adaptação da marca aos novos meios de comunicação.

Stuart e Muzellec (2004)⁴¹ consideram que apesar de todas estas razões, para se aprovar um processo de *rebranding*, uma revitalização ou rejuvenescimento da marca, empresa ou produto, se trata de algo dispendioso. Após alguns estudos feitos sobre o tema, concluíram que na prática deste exercício é maior o número insucesso do que de sucesso.

“Corporate rebranding is expensive, time-consuming and as the number of corporate rebranding practice increases, the failure rate is high compared to the successes.”

por Stuart e Muzellec (2004)⁴¹

| IDENTIDADE VISUAL E A SUA IMPORTÂNCIA

A identidade visual, conforme foi analisada no capítulo sobre o tema, trata-se de um processo de transformação da identidade de uma marca em algo visual e verbal.

Segundo Per Mollerup (1999)⁴², o desenvolvimento de uma identidade é um processo onde em primeiro lugar se deve analisar o propósito logístico (funções da marca), o seu significado intencional e o significado accidental (performance da marca, conotações positivas ou negativas associadas à empresa e que estão fora do controlo da mesma).

Segundo Gobe (2002)⁴³, a identidade visual deverá estar conectada com aspetos de impacto social, relevância cultural e deverá criar laços com os consumidores.

⁴¹ Stuart and Muzellec, *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?*, 2004

⁴² Per Mollerup, *Marks of Excellence: The History and Taxonomy of Trademarks*, 1999

⁴³ Marc Gobe, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, 2002

Conforme foi referido, dependendo do tipo de *rebranding* que as empresas pretendam adotar, será sempre necessário alterar um dos três componentes como o nome, o slogan e o logótipo ou, os três em simultâneo. Será importante analisar mais detalhadamente cada um dos elementos para compreendermos a sua importância no desenvolvimento deste processo.

Segundo Stuart e Muzellec (2004)⁴⁴, existem somente 3 permutações possíveis no *rebranding* corporativo, que são:

- o nome mais o logótipo;
- o nome mais logótipo mais o slogan;
- só o logótipo;
- o logótipo mais o slogan;
- só o slogan.

Para os autores esta teoria faz sentido pois conforme já foi mencionado anteriormente, se optarmos por uma mutação simples o processo será evolutivo, se for aos extremos e alterando todas as categorias simultaneamente será considerado um processo revolucionário.

Alteração do nome

O nome é um dos elementos mais importantes pois acarreta toda a informação da empresa, desde o início da sua existência. Segundo Stuart e Muzellec (2004)⁴⁵, trata-se de uma opção arriscada e complicada porque comunica diretamente com os *stakeholders* e será uma mudança drástica para a empresa.

Para que a alteração do nome seja justificada, este deverá refletir a personalidade da empresa ou os seus fundamentos. Existem alguns casos nos quais será complicado chegar a um

⁴⁴ Stuart and Muzellec, *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?*, 2004

⁴⁵ Stuart and Muzellec, *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?*, 2004

acordo, como acontece numa fusão de empresas, onde normalmente o sócio maioritário assume o nome em primeiro lugar.

O ideal para desbloquear este tipo de problemas será fazer um *brainstorming* juntando todas as ideias e, com a ajuda de outras ferramentas poderão ser formadas novas palavras. Outra forma de solucionar o problema será questionar a opinião dos funcionários da empresa sobre a criação de um nome, com base na identidade pretendida. A última solução poderá ter um lado positivo ou negativo que será antagonizar os funcionários pelo facto de os perdedores da ideia se sentirem desapontados.

Independentemente do caminho escolhido para avançar com o projeto de *rebranding*, podem surgir sempre efeitos negativos ou positivos por isso será necessário ter em consideração as seguintes necessidades:

- Captar a essência da marca, produto ou serviço,
- Inspirar os consumidores e fidelizá-los,
- Ser coerente com a categoria do produto,
- Criar uma imagem visual e sonora memorável,
- Transmitir uma mensagem adaptada ao que foi previamente definido,
- Implementar a confiança no produto através da veracidade imposta nas promessas.

Alteração do logótipo

Segundo Stuart e Muzellec (2004)⁴⁶, o logótipo é um dos elementos que caracteriza e simboliza visualmente o nome da marca, produto ou serviço.

O *rebranding* neste caso é visto como algo não fundamental, mas sim elementar num único caso, como por exemplo, se a empresa decide alterar o nome da empresa e seguir novas filosofias.

⁴⁶ Stuart and Muzellec, *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?*, 2004

Se a empresa decidir alterar o logótipo só porque simplesmente acha que o logótipo não está atualizado, a necessidade de algo mais abstrato, muitas vezes, é um risco que corre porque os conceitos criados pelos *designers* neste tipo de processos, podem não ser perceptíveis aos consumidores e criar insatisfação. Os símbolos têm de ser ajustados ao tema e se estivermos a falar de um produto ou serviço com determinadas características, o logo deverá refletir exatamente aquilo que é pretendido.

O abstrato funciona noutros casos, como uma educação visual ao consumidor, como é o caso da McDonald's, que criou um “M” estilizado e se tornou num grande sucesso a nível mundial.

Resumindo, se o logótipo não transmite a identidade da organização ou se o simbolismo não está claro para os *stakeholders* então o valor da empresa poderá ser questionado.

Alteração do *Slogan*

“O slogan é uma palavra, ou frase curta, de fácil memorização destinada a fins publicitários.”

por Phillip Kotler e Kevin Keller, 2006⁴⁷

Um bom *slogan* pode fazer uma empresa chegar ao topo rapidamente e aumenta a notoriedade da mesma. Um mau *slogan* pode fazer com que uma organização enfraqueça.

Segundo Stuart e Muzellec (2004)⁴⁸, os *slogans* podem ser alterados com mais facilidade, mas isso significa que o posicionamento da empresa está a mudar também visto que a transformação do *slogan* significa a redefinição de uma nova estratégia de posicionamento no mercado. Será sempre um risco a correr porque os *stakeholders* poderão não sentir uma

⁴⁷ Phillip Kotler e Kevin Keller, *Marketing Management*, 2006

⁴⁸ Stuart and Muzellec, *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?*, 2004

ligação com o novo, no entanto, é sempre menos do que a alteração de um nome ou de um logótipo.

Todavia, o *slogan* pode funcionar como alavanca para a introdução de um novo nome ou logótipo no mercado.

Resumindo, a alteração de um slogan deverá ser feita quando se achar necessário redefinir o posicionamento da empresa, e optar por um que tenha uma conotação positiva. A escolha de um mau slogan poderá fazer cair no ridículo as empresas.

Como vimos até aqui, o processo de *rebranding* envolve muitos investimentos, e caso não sejam feitos com precaução e antecipação, para garantirem o sucesso. Para evitarmos algumas situações embaraçosas, de seguida estudam-se as fases utilizadas na revitalização de uma marca, produto ou serviço.

| FASES DO REBRANDING

De acordo com o que foi analisado no subcapítulo sobre o que leva às empresas a optar por um processo de *rebranding*, existem diferentes fatores que conduzam a uma redefinição da marca, produto ou serviço.

Muzellec et al. 2003⁴⁹ criou a primeira classificação das diferentes fases do *rebranding*, gerando assim o mix com os elementos imprescindíveis para o sucesso na nova implementação e todos os pontos que deverão ser cuidadosamente analisados e trabalhados pela empresa (figura 6).

⁴⁹ Muzellec, L., Doogan, M., e Lambkin, M. - *Corporate rebranding-an exploratory review*, 2003

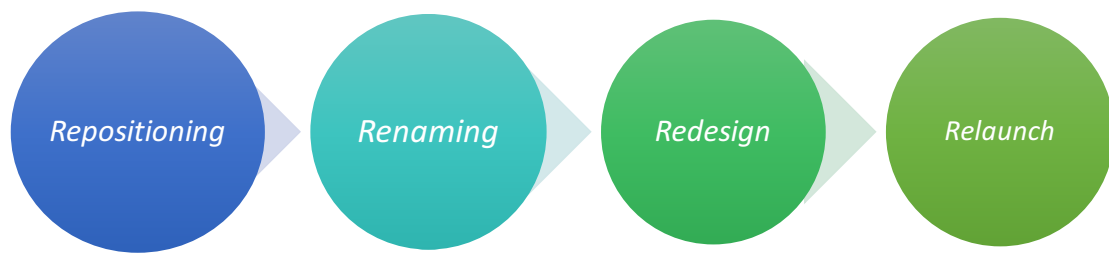


Figura 6 - Rebranding Mix, Os quatro elementos do rebranding, adaptado de Muzellec et al. 2003

Repositioning – Trata-se de uma fase do processo muito importante e corresponde ao reposicionamento radical da marca, produto ou serviço no mercado. Nesta fase, explora-se a inclusão do novo posicionamento nas mentes dos consumidores, concorrentes e outros *stakeholders*. Este passo é muito importante pois deverá acompanhar a evolução do mercado, as pressões dos concorrentes, bem como, outros eventos externos e ser ajustado conforme essas situações.

Renaming – Como vimos na importância da identidade visual, o nome é o indicador fundamental da marca para a comunicação e consciencialização dos *stakeholders*. O nome acarreta toda a identidade de uma empresa, um produto ou serviço e a sua imagem, tornando-se o elemento chave para comunicar com os consumidores e criar relações entre compradores e vendedores.

Como acontece no reposicionamento, uma alteração no nome da marca transmite aos *stakeholders* uma alteração seja no CEO da empresa, na estratégia de mercado, na alteração da atividade, entre outros, mas o mais importante é que indica que está em fase de reposicionamento.

Segundo Muzellec et al. 2003⁵⁰, existem diferentes tipos de classificações dos nomes, os quais podem ser: descritivos (facilitam na comunicação das agências e conforme o nome

⁵⁰ Muzellec, L., Doogan, M., e Lambkin, M. - *Corporate rebranding-an exploratory review*, 2003

indica descrevem a atividade ou o produto); associativos ou sugestivos (acontece quando associam um animal com determinadas características à identidade da empresa que possui as mesmas características); nomes inventados ou abstratos (são nomes sem um significado direto, mas identificam uma marca ou produto, são os mais fortes e são muito utilizados para internacionalizações) e as marcas baseadas em pessoas ou locais.

Redesign – O logótipo tem um papel importante pois resume toda a informação da identidade da marca ou as características de um produto e transforma em algo visual, concentrando tudo num único símbolo. O *design* manifesta-se pelos elementos palpáveis da comunicação como é o caso do estacionamento, a frota, as lojas, o edifício da empresa, o mundo digital como o website, as redes sociais, parceiros digitais, entre outros pontos de contacto com a audiência.

Relaunch – Trata-se um novo lançamento da marca, com um novo posicionamento no mercado, com uma imagem visual diferente, ou um nome rejuvenescido, um slogan mais apelativo, entre outras considerações que se podem alterar no processo de *rebranding*. A comunicação desta mudança é muito importante para os *stakeholders* envolvidos como os funcionários, clientes, investidores, acionistas, jornalistas, parceiros, e outros a considerar pela própria empresa, como parte integrante do sistema. Todos deverão obter conhecimento do novo posicionamento da marca para perceberem qual o futuro reservado e para seguirem uma nova conduta.

Certamente existem muitos outros modelos de *rebranding* que já foram adaptados, e nota-se que o modelo apresentado por Muzellec et al. 2003⁵¹, precisa de ser revisto e redefinido, na medida em que se poderiam acrescentar novos fatores como é o caso da primeira análise necessária para a deteção dos problemas existentes na empresa e, posteriormente, determinar quais as ações de melhoramento a implementar, segundo a identidade da empresa e dos objetivos definidos. De seguida, é importante traçar um planeamento detalhado de todos os passos que são necessários dar, desde a revisão da marca à implementação da estratégia e a revisão das intervenções dos *stakeholders*. Dentro do

⁵¹ Muzellec, L., Doogan, M., e Lambkin, M. - *Corporate rebranding-an exploratory review*, 2003

planeamento seria necessário analisar como se desenvolve a concorrência, como se encontra o mercado, se seria necessária uma reestruturação interna ou não, entre outros fatores que envolvem o modelo de Muzellec et al. 2003⁵¹, apresentado acima. Posteriormente existiria uma fase de preparação de todos os testes e estudos, com a intervenção de pessoas internas ou de parcerias externas, a avaliando e testando com a maior neutralidade. E, tudo pronto, segue-se o processamento do lançamento da marca para o mercado, fazendo uma possível publicação interna para os funcionários e uma externa para os *stakeholders* definidos, ou seja, os clientes, investidores, acionistas, jornalistas e outros considerados importantes, divulgando assim, a nova imagem.

Após o lançamento será necessário acompanhar a ação, controlar e monitorizar, avaliando de forma rápida e eficaz a penetração da nova imagem no mercado e, se necessário, fazer algum ajuste na comunicação para que siga uma orientação adequada.

Depois de estar tudo estruturado, será necessário acompanhar novamente o mercado, cumprir com todos pontos da nova identidade e manter-se fiel ao que foi comunicado aos consumidores.

IV. METODOLOGIAS

Esta investigação observa o lado objetivo do fenómeno, com a produção de conhecimento, utilizando estratégias que permitem assegurar a distância entre o conhecimento da investigadora e as informações fornecidas pelo fenómeno investigado.

A. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia de investigação utilizada será o estudo de caso através do qual se pretendem formular respostas qualitativas que respondem à questão: “De que forma pode o *rebranding* salvaguardar o valor identitário e patrimonial?”.

As técnicas de recolha de dados, que serviram esta análise, foram a recolha de documentos e as entrevistas semiestruturadas que permitiram uma abordagem realista e concentrada do objetivo final com factos contextualizados.

Esta investigação foi desenvolvida sobre as bases metodológicas do estudo de caso, com pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e, ainda, a elaboração de uma cronologia iconográfica.

Foi utilizada uma abordagem cronológica manual, que envolve uma análise aprofundada do caso dos Correios de Portugal, uma empresa com um elevado volume de negócios, um longo percurso histórico e com um grande impacto na sociedade portuguesa, o que permitiu uma análise das fases de construção da identidade visual da marca.

B. ESTUDO DE CASO

Segundo Robert K. Yin⁵², esta é uma das estratégias de investigação mais frequentes nas Ciências Sociais, que consiste na utilização de métodos qualitativos de recolha de informação preservando o carácter do objeto, de forma a compreender, explorar ou descrever um fenómeno. Assim sendo, Yin define estudo de caso como *“uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de dados são usadas.”*.

Os estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios. Um estudo de caso explanatório responde a questões do tipo “como” e “porquê”, quando não existe controlo sobre os acontecimentos e quando o objeto de estudo é um fenómeno contemporâneo inserido num contexto real. O estudo descritivo não é muito aconselhável uma vez que será quase impossível descrever tudo, sendo que a descrição pode-se tornar seletiva originando um estudo de caso incompleto. Um caso torna-se explanatório quando a literatura do tema é escassa e exige um novo estudo empírico, ou, então quando a investigadora utiliza métodos inovadores.

C. RECOLHA DE DADOS

Robert Yin⁵² define o plano de investigação como sendo um plano de ação que vai desde as questões inicialmente formuladas às suas respostas e conclusões, no sentido de evitar dados recolhidos que não servem para o caso em estudo.

Para lidar com a informação recolhida a investigadora deverá conhecer o máximo de tipos de informação possíveis e saber aplicá-los nas situações mais indicadas de forma a tirar o maior proveito. O autor enumera seis fontes principais de recolha de dados: documentação, registos em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

⁵² Robert K. Yin - *Case study research: design and methods* - 2009

A informação deverá ser recolhida no máximo de fontes possível, obtendo-se assim, diferentes perspetivas e conseguindo-se diversas medidas do fenómeno estudado, facilitando a triangulação na análise.

Na primeira instância foram recolhidas diversas informações junto dos professores Heitor Alvelos e Mário Moura, para conhecer e compreender quais as personagens mais importantes na abordagem do tema em estudo. De seguida, procedeu-se a muita pesquisa em livros, documentos, teses e artigos sobre o caso em estudo por forma a dar azo e corpo ao desenvolvimento da investigação. Outro dos métodos utilizados foram as entrevistas que decorreram via email com os responsáveis pela identidade visual dos Correios de Portugal.

A entrevista é um dos métodos de recolha de dados que poderá ser utilizado pois permite a obtenção de uma experiência mais aprofundada dos intervenientes. Existem diferentes tipos de entrevistas, sendo que para a investigação em causa, utilizamos a entrevista semiestruturada. Esta tipologia de entrevista pressupõe um conjunto de questões abertas pré-definidas colocadas aos entrevistados, com um carácter conversacional e informal. Os resultados destas entrevistas, caso o protocolo de pesquisa seja seguido, são mais fáceis de analisar mas são menos flexíveis devido à estrutura da mesma.

Para que este processo não seja suscetível de influências por parte dos investigadores, estes devem manter uma postura neutra para evitar envolvimento.

D. TRATAMENTO DE DADOS

O estudo de caso, sendo um tipo de investigação qualitativo, envolve um processo de recolha e tratamento de dados bastante moroso. Foi necessário organizar toda a documentação criando uma base de dados e, ainda, transcrever as entrevistas que foram oportunas. Um dos métodos utilizados pela investigadora neste objeto de estudo foi a elaboração de uma cronologia manual com a ajuda do papel de cenário (figura 7), que conduziu à esquematização de toda a informação sobre cada uma das identidades visuais analisadas.

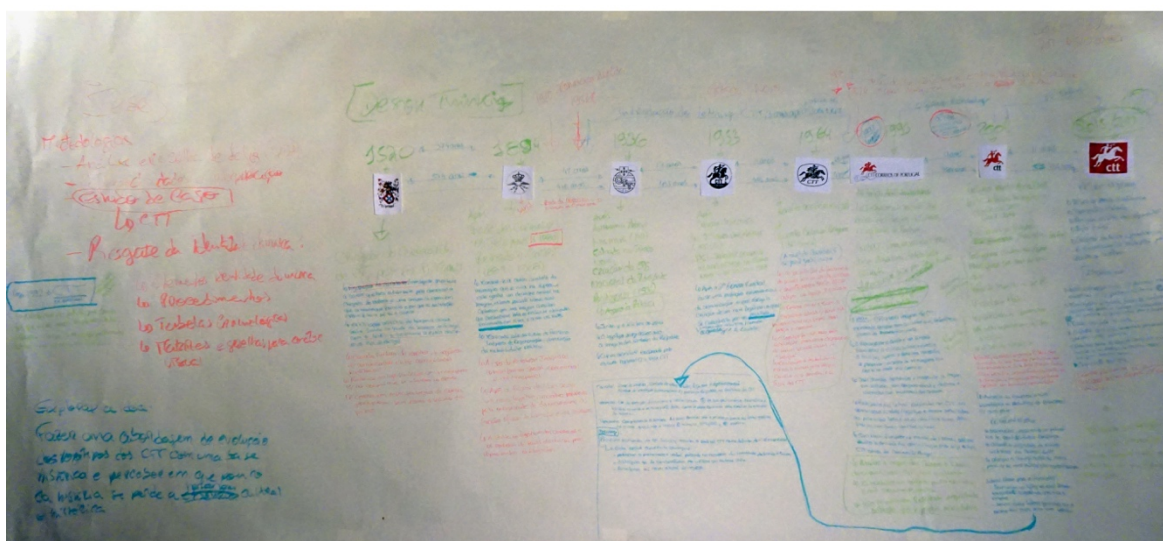


Figura 7 - Cronograma iconográfico dos CTT, S.A. feito com papel de cenário e cores fluorescente. Fotografia captada pelo próprio

Após a recolha dos dados e a categorização dos mesmos por resultados obtidos, foi aplicada a tática de triangulação que pressupõe a combinação de todos os dados de forma convergente, possibilitando a observação do facto sob diversos ângulos e aumentando a credibilidade e fiabilidade dos resultados. Estamos perante a “confiança em múltiplas fontes” se a triangulação for efetuada a partir da análise dos dados originários de três ou mais tipos de fontes.

Existem diferentes formas de iniciar uma investigação e uma delas é preparar o desenvolvimento teórico através da revisão de literatura sobre o tema, discussão com colegas e professores, colocação de questões sobre o objeto de estudo, o porquê da escolha e o que se espera aprender com o resultado.

V. ESTUDO DE CASO

I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Após a análise teórica sobre os temas que envolvem o estudo de caso como o *branding* e o *rebranding*, torna-se agora necessário aplicar todo o conhecimento em prol da análise iconográfica que se segue.

CONTEXTO HISTÓRICO | CRONOLOGIA

Os CTT – Correios de Portugal, S.A. são das marcas mais emblemáticas de Portugal, e apesar de possuírem uma enorme herança histórica, patrimonial e cultural, conseguirem evoluir e acompanhar as tendências do tempo. Para se compreender a verdadeira evolução da organização necessitamos de fazer uma contextualização histórica.

1500 | O REINADO MANUELINO

Segundo o livro de Eurico Cardoso⁵³, “História dos Correios em Portugal em datas e ilustrada”, tudo se iniciou na época dos descobrimentos, em 1520, sob a ordem do rei D. Manuel I que instituiu o ofício de Correio-Mor, a Luís Homem, através de uma carta régia escrita a 6 de Novembro, desse mesmo ano, devido à falta de um meio de comunicação mais rápido entre os políticos, militares e comerciais. Entre 1520 e 1798, o transporte das cartas era efetuado a pé e a cavalo, sendo que os peões transportavam as cartas numa mala às costas pelas populações mais próximas enquanto que para localidades mais longínquas o transporte era feito a cavalo, apelidado de “correio ordinário”. Para servir a monarquia existia o chamado “correio extraordinário”, nome atribuído aos cavaleiros que faziam as entregas em poucos dias.

⁵³ Eurico Cardoso, *História dos correios em Portugal em datas e ilustrada*, 1999



Figura 8 - D. Manuel I cria o Correio Público em 1520 - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017

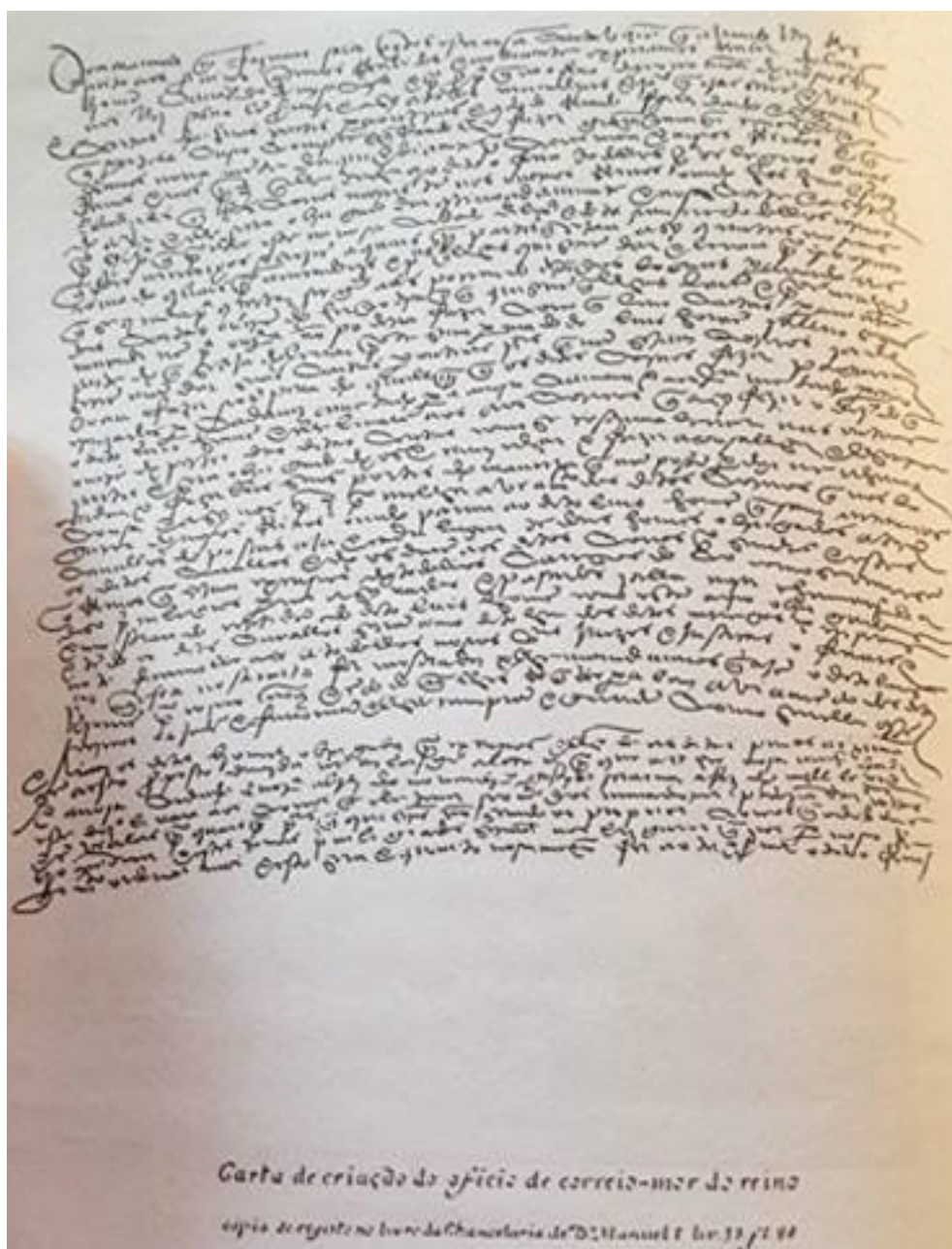


Figura 9 - Imagem da Carta de Criação do Officio - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017

Durante o domínio Filipino, D. Filipe II vende o officio de correio-mor a Luís Gomes da Mata assumindo assim, as funções como 5º correio-mor e ficou ainda conhecido como um dos portugueses mais ricos do seu tempo. A exploração dos correios durou cerca de duas décadas sob a gestão desta família. Devido aos fogos e destruição provocados pelo terramoto

de 1 de Novembro de 1755 perderam-se diversos documentos que poderiam ser elucidativos dos acontecimentos dos serviços postais desta data. Em 1796, a exploração dos serviços postais, que se encontravam na família Mata, volta para a Coroa e instala-se o ofício de correio-mor no reino.



Rainha D. Maria I (1777 a 1816)
No seu reinado, o Serviço do Correio foi incorporado na Coroa
Figura 10 - Fotografia de Dona Maria I quando a sua imagem foi colocada no selo -
Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a
3 de Junho de 2017

1800 | REVOLUÇÃO DO FONTISMO

Em 1811, foi publicada a primeira regulamentação sobre os seguros de envio de cartas, encomendas e dinheiro e oito anos depois é instaurada a regulamentação do Serviço do Correio entre Portugal e Brasil.

A 1821 inicia-se um processo de distribuição domiciliária em Lisboa e em 1874 é criada uma União Postal Universal (UPU) que engloba 22 países incluindo Portugal.

O maior impulso para os CTT, segundo o documento “Vencer a distância – Cinco séculos dos Correios em Portugal”, da Fundação Portuguesa para as Comunicações (FPC), deu-se a quando da revolução do Fontismo. Este nome genérico deve-se ao facto de Fontes Pereira de Melo, o antigo ministro das obras públicas, comércio e indústria, ter implementado um plano de regeneração das linhas viárias, construção das linhas para os caminhos de ferro e instaurado um plano de carreiras regulares de barcos a vapor e, também, estabeleceu a primeira linha telegráfica do país. O país cresceu, exponencialmente nesta fase, sendo que um dos primeiros marcos aconteceu em 1853, no reinado de D. Maria II, com a emissão do primeiro selo postal, onde se poderia ver a efígie da rainha.



Figura 11 - Os primeiros selos adesivos portugueses - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017



Figura 12 - Brasão da direcção do correio - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017

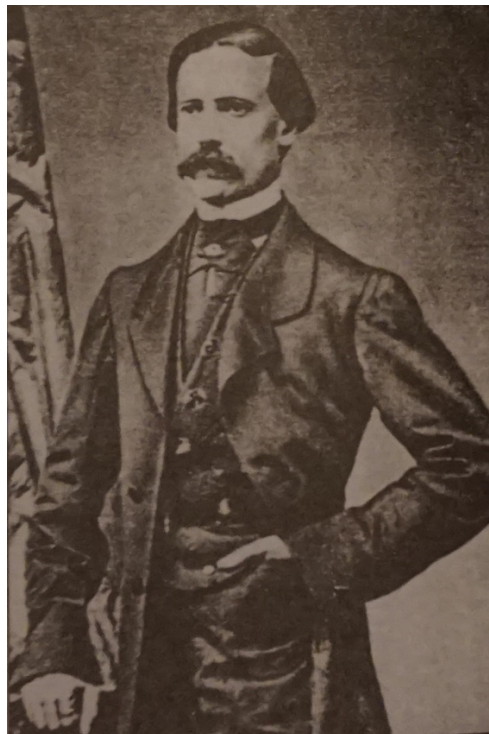


Figura 13 – Fontes Pereira de Melo - Imagem retirada do Livro: "História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada", a 3 de Junho de 2017

Segundo o livro de Eurico Cardoso⁵⁴, a 8 de Abril de 1864 é extinto o Serviço da Mala-Posta Lisboa-Porto, passando assim o serviço a ser efetuado por oito condutores que levavam o correio nos vapores da Companhia Tejo-Sado, seguindo rio acima até ao Carregado, onde estavam as cocheiras, cavalariças, oficinas e as habitações do pessoal da Mala-Posta.

A evolução dos correios continuou na década seguinte com a criação da ambulância-postal ferroviária, que durante mais de um século, serviu como transporte de inúmeras cartas a nível nacional.

Em 1880, o serviço sofre uma nova reorganização através da fusão com os Telégrafos, onde se integram duas direções gerais numa só: a Direção Geral dos Correios, Telégrafos e Faróis, a cargo de Guilhermino de Barros. Durante os dois anos seguintes, são instalados os primeiros marcos em Lisboa, bem como, explorada a via telefónica em Lisboa e no Porto por parte da empresa “The Edison Gower Bell Telephone Company”.

1900 | A PRIMEIRA RÉPUBLICA E O ESTADO NOVO

Segundo o Eurico Cardoso⁵⁴, a 24 de Maio de 1911, por decreto, assinado pelo Dr. Brito Camacho procede-se a uma nova organização dos Serviços de Correios, Telégrafos e Telefones e fiscalização das indústrias elétricas, concedendo autonomia financeira e administrativa a uma Administração-Geral, sendo o cargo assumido pelo Engº António Maria da Silva.

Em 1920, começa a ser utilizado o primeiro telégrafo Baudot duplo. Uma década mais tarde é inaugurado o serviço Telefónico Automático em Lisboa na estação da Trindade, com a devida cerimónia presenciada pelo Presidente da República, Óscar Fragoso Carmona. Em 1932, é instalada toda uma rede telefónica nacional com cerca de 9.000 quilómetros de circuitos ligados entre si a cerca de 245 localidades. Eis que começam a aparecer as primeiras cabines telefónicas, de tipo inglês, designadas por Kiosques.

⁵⁴ Eurico Cardoso, *História dos correios em Portugal em datas e ilustrada*, 1999

A criação de postos de serviços postais em todo o país, concretizam-se durante o Estado Novo logo após a revolução das linhas ferroviárias e entram os automóveis proporcionando uma maior flexibilidade na distribuição do correio.

Em 1969/70, os CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal passaram a empresa pública que, para além de ser um serviço postal, passou também a englobar as atividades telefônicas e telegráficas. Cerca de 8 anos depois, a empresa optou por criar um sistema de reconhecimento dos concelhos destinatários da correspondência, facilitando o endereçamento e a toponímia. Esta situação, reviu-se novamente em 1998 com a implementação de mais três números, identificativos das freguesias e ruas.

Em 1991, a TMN e a TELECEL são licenciadas para a exploração dos serviços de comunicação móveis, sendo que existe um momento no qual os CTT se separam das telecomunicações e, em 1992, converteram-se em sociedade anónima detida pelo Estado.

No final do ano seguinte é aprovada a Resolução do Conselho sobre o desenvolvimento dos serviços Postais Comunitários. Com vista à criação de um mercado único do setor postal, este período marca a harmonização legislativa, tarifária e de qualidade.

Em 1994 foi assinado um acordo postal entre Portugal e Espanha, no âmbito do Mercado Único Europeu que prevê a atuação combinada de dois operadores postais. No ano seguinte inicia-se a primeira fase de privatização de Portugal Telecom. Em 1996, aquando da comemoração do Ano Nacional do Carteiro, os CTT sofrem alterações nos estatutos e na estratégia do alargamento do objeto social.

Ao longo da década dos 90, os CTT foram sofrendo diversas alterações e organizações, mas em 1999, marca-se na história a aprovação da Lei de Bases dos Serviços Postais e das Bases da Concessão do Serviço Postal Universal. Ainda, no mesmo ano, é criada a sociedade anónima Postlog –Serviços Postais e Logísticas, S.A e da empresa Telepost – Correio Electrónico Postal S.A..

Com o tempo acompanharam o ritmo de crescimento do mercado criando a Payshop, investiram no Correio Expresso, compraram a Mailtec e a EAD e lançaram um serviço de comunicações móveis Phone-ix e a CORRE – Correio Expresso de Moçambique.

2000 | UM NOVO MILLENIUM

No início do século XX, o Presidente da República Dr. Jorge Sampaio, condecorou os CTT com o título de Membro Honorário da Ordem de Mérito pela qualidade e desempenho do serviço público. É nesta época que se celebra um contrato de Concessão do Serviço Postal Universal aos CTT.

Em 2001, inicia-se uma grande revolução tecnológica com a implementação do sistema Track&Trace no Correio Registado. Neste ano foi também aprovado um Decreto que regulamenta as formas de acesso ao mercado por parte dos serviços postais concorrentes e conseguiram também comprar 20% do capital social da ESEGUR e 70% dos Campos de Envelopagem, S.A.

A empresa Mulicert – Serviços de Certificação Electrónica, S.A. é constituída em 2001, em parceria com a SIBS, INCM e PT Prime. Em 2002, os CTT conseguem assinar um acordo de parceira com o mercado internacional entre a Postlog e a TNT.

Em 2003, dá-se a fusão entre as empresas Postlog e Post Expresso. Para além desta alteração, surgiu uma reestruturação de normas comunitárias sobre os serviços postais o que fez com que se celebrassem dois acordos internacionais: o acordo de Cooperação com a UKRAPOSTA – Correios da Ucrânia e o Memorando de Entendimento com o Governo da República Democrática de S. Tomé e Príncipe.

Em 2004 os CTT decidem apostar numa nova reestruturação estratégica, alterando a sua identidade visual corporativa e a forma como prestam e organizam os serviços. Esta alteração deve-se à implementação de uma nova técnica de marketing direto, que se mantém até aos dias de hoje.

Em 2013, os CTT conseguem uma parte da privatização e entram na bolsa. Desde 2014, encontramos um CTT – Correios de Portugal, S.A. 100% privatizado e, em 2015, concretiza-se o lançamento dos serviços financeiros, o Banco CTT, ficando como uma empresa subsidiária detida a 100% pelo grupo.

MISSÃO | VISÃO | VALORES

Os CTT – Correios de Portugal, S.A. têm obtido excelentes resultados, devido à dedicação, empenho e profissionalismo de todos os colaboradores, movidos pela orientação ao cliente garantindo sempre a sua satisfação.

MISSÃO | em direção ao futuro

Segundo informações recolhidas junto dos CTT, a sua missão será não só assegurar as soluções de comunicação e logística mas, também, produtos financeiros de proximidade e excelência e, ainda, estabelecer relações de confiança e inovação, através dos CTT ou de uma das suas subsidiárias. A missão será traduzida em:

- Vocação para ligar pessoas e empresas com comunicações físicas e eletrónicas.
- Solução para responder às necessidades dos clientes.
- Confiança como ativo da companhia e também como resultado.
- Estratégia empresarial e perfil de risco sustentáveis dos CTT e de cada uma das Subsidiárias.
- Inovação para garantir a execução da missão atribuída hoje e a que será no futuro

Os objetivos gerais traçados pelos CTT, segundo o Código de Conduta divulgado no site, para atingir a missão pretendida, foram:

- **mercado doméstico** | Oferecer os mais elevados padrões de qualidade e integridade aos clientes, com vista a liderar todas as áreas de negócio onde estão ou venham a estar presentes.
- **mercado internacional** | Estabelecer e intensificar sempre com padrões de excelência a sua presença em mercados relevantes.
- **valorização do desempenho** | Promover a motivação, o envolvimento, a participação e a responsabilização dos colaboradores, designadamente por via de

processos de formação, qualificação, desenvolvimento pessoal e socioprofissional e de sistemas de incentivo, identificação e/ou compensação para considerar a avaliação do desempenho.

- **espírito de equipa** | Criar as capacidades e as competências que garantam a permanência, a continuidade e o desenvolvimento empresarial, praticando elevados valores éticos.

VISÃO | o papel dos CTT

“...evolução natural que visa agregar num instrumento único a contínua prossecução da excelência e diversificação da oferta e soluções CTT, em benefício da satisfação dos seus clientes, da confiança associada à marca CTT e da sustentabilidade da organização.” **por Francisco de Lacerda, Presidente e CEO dos CTT, numa carta de apresentação do Código de Ética.**

A visão do Grupo CTT desenvolve-se na sequência da sua atividade, sendo uma poderosa plataforma de multisserviços com vocação postal e financeira, tendo sempre em consideração as necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos. Um dos pontos da essência da marca é a responsabilidade social e ambiental para com o país contribuindo para a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos clientes e dos colaboradores.

O grupo identifica a visão caracterizada por uma:

- *Operação postal de referência no mercado ibérico.*
- *Plataforma operacional e de distribuição líder.*
- *Oferta abrangente de serviços financeiros.*
- *Capacidade para competir internacionalmente em geografias selecionadas.*
- *Performance financeira no topo dos maiores operadores postais europeus.*

- Gestão sã e prudente face ao modelo de negócio e perfil de risco dos CTT e de cada subsidiária.
- Responsabilidade social e ambiental.

VALORES | princípios de uma empresa

“Os nossos valores éticos, o nosso compromisso mútuo com os mais altos padrões de honestidade, transparência e integridade são essenciais para o sucesso do universo CTT. E a ética na nossa atividade e no mundo dos negócios é também um fator de criação de valor, bem como uma das bases da sustentabilidade nos seus eixos económico e social.”
por Francisco de Lacerda, Presidente e CEO dos CTT, numa carta de apresentação do Código de Ética.

Os valores intrínsecos neste grupo estão relacionados com o seu posicionamento no mercado, os quais se resumem à:

- Orientação para o cliente – o seu sucesso é o nosso sucesso – trabalhar proativamente a satisfação dos interesses e das necessidades dos clientes.
- Entusiasmo – Todos Somos Um (o poder de um) – trabalhar com paixão e empenho para vencer em equipa, tendo nos seus quadros as melhores pessoas.
- Confiança – Cumprir Sempre – Ser um parceiro íntegro, responsável de confiança, que garante no quotidiano as promessas manifestadas.
- Excelência – Fazer sempre melhor – Garantir um serviço de excelência com qualidade e eficiência.
- Inovação – Criar futuro – Explora continuamente novas ideias, processos e soluções.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Conforme conseguimos observar na evolução histórica dos CTT, a empresa acompanhou sempre a transformação e a evolução do mercado tentando responder da melhor forma aos desafios imputados pelo crescimento e às necessidades específicas do setor postal.

Para acompanhar o mercado mantendo uma estrutura empresarial sustentável será sempre necessário um plano estratégico a implementar, para conquistar o título de uma marca inovadora, alcançar um crescimento saudável, e acima de tudo garantir a rentabilidade de cada um dos segmentos de negócio.

Segundo informações recolhidas junto do site dos CTT, para garantir o sucesso dos objetivos acima descritos, o grupo definiu como estratégia o seguinte:

- *Manter a liderança no mercado de correio e encomendas, e capitalizar as suas economias de escala como vantagem competitiva;*
- *Promover um quadro regulatório que apoie a sustentabilidade do serviço postal universal;*
- *Manter eficiência através de contínuos programas de transformação;*
- *Desenvolver o seu negócio de expresso e encomendas para tirar vantagem do expectável crescimento do mercado, em especial no segmento business-to-consumer;*
- *Fortalecer a plataforma de serviços financeiros e oferecer um leque de serviços mais amplo.*

1.1. PRODUTOS E SERVIÇOS

Para conseguirmos um conhecimento amplo sobre todos os meios onde os CTT atuam a nível estratégico, temos que conhecer a diversidade de produtos e serviços que a empresa oferece para ir ao encontro das necessidades dos seus clientes e consumidores.

Segundo o relatório de contas dos CTT, anualmente a sua oferta é alargada procurando enriquecer o seu portefólio e acompanhar mais nichos de mercado.

Existe uma gama diversificada de produtos disponibilizados pelo grupo CTT em todo o território nacional, nos quais se destacam os seguintes:

- **Produtos de Correio** – nesta categoria englobam o serviço normal de correio, o correio azul, correio registado, correio verde, correio editorial e os envios para cegos e encomendas;
- **Embalagens CTT** – saquetas e caixas;
- **Serviços de Conveniência** – apartados, armazenamento de encomendas, avisos eletrónicos, pick&go, Posta Restante, Reexpedição de correspondência, representação postal, retenção de correio e SIGA;
- **Correio Expresso** – EMS Economy, EMS Internacional; CTT e-segue, com serviços de track & trace; cobrança, frágil, seguro e Click&Ship;
- **Produtos Próprios, de Terceiros e de Apoio ao Cidadão** – neste serviço encontramos as carteiras de selos, produtos Unicef, chocotelegram (“telegrama” em chocolate), Cartão Jovem, reembolso do subsídio social de mobilidade, entre outros;

- **Colecionismo** – selos, livros e carteiras anuais e temáticas, carimbos comemorativos; clube do colecionador;
- **Correio Publicitário** – esta categoria integra meios privilegiados de comunicação e promoção de produtos, serviços e marcas, permitindo através da distribuição de mensagens, atingir direta e eficazmente o consumidor;
- **Serviços digitais** – serviços de personalização online para os clientes ocasionais (Meu Selo e Meu Postal), ViaCTT, entre outros.
- **Serviços Financeiros** – poupança, seguros de capitalização, PPR, pagamentos, vales e transferências, seguros de vida e não vida;
- **Serviços bancários** – todos os serviços de conta cliente, soluções de crédito a empresas e particulares, entre outros;
- **Telecomunicações** – venda de equipamentos e de serviços de telecomunicações móveis;
- **Consultoria** – um negócio que abrange a Europa, África e América Latina.

1.2. INOVAÇÃO

A inovação é uma forma de diferenciação no mercado, isto é algo inevitável pois com a globalização e com a privatização todos os desafios são colocados à prova e a melhor estratégia de resposta ao mercado será com algo distinto do existente.

Segundo o relatório de contas dos CTT, no contexto de I&D (Inovação e Desenvolvimento), as áreas de negócio que se destacam são:

- Lançamento do Banco CTT em 202 lojas;
- Reforço da oferta Payshop;
- Dinamização do negócio de Expresso e Encomendas:
 - Lançamento do e-Segue, uma nova oferta modular;
 - 1º teste operacional de line-haul para suportar o fluxo de produtos de e-commerce entre China e Brasil;
 - Lançamento do serviço Express2Me – aceder a compras online nos EUA;
- Reforço do negócio de Correio com:
 - Expansão das funções do ViaCTT;
 - Implementação do novo serviço Autocomplete de Morada;
- Otimização do negócio de Correio e encomendas;
- E, em termos de iniciativas de alcance corporativo, sublinha-se:
 - Lançamento de desafios aos colaboradores no âmbito do Sistema de Gestão de Ideias da plataforma web “Inov + by CTT” que já tem mais de 1 200 colaboradores e vai no 3º ciclo de desafios internos.

1.3. EMPRESAS DO GRUPO CTT

Como constatamos na história da organização, o grupo CTT detém diversas empresas que foi adquirindo e construindo, desde 1992. Para fazer esta análise creio que será oportuno começar pelas mais antigas e criar um esquema evolutivo até às empresas subsidiárias mais atuais.



O Payshop é uma empresa que dispõe de um método de pagamento dos mais variados serviços, inseridos numa rede nacional que conta com mais de 4000 agentes.



A CTT Expresso, *Serviços Postais e Logística*, é a empresa do grupo que se ocupa dos serviços de *courrier*, correio urgente e mercadorias.



A CTT Mailtec gere a comunicação escrita estabelecida entre fornecedores e clientes, assegurando o correio físico e híbrido e a gestão de documentos por via eletrónica.



A *Tourline Express* é uma empresa que faz parte do grupo e está sediada em Espanha que visa fornecer o serviço de *courrier* e transporte de correio urgente.



A CTT Contacto, S.A. presta serviços relacionados com a distribuição de correio publicitário.



Figura 14 - Logótipo do Banco CTT - material fornecido pelos CTT, S.A.

Sabe-se que desde há muitos anos que o Grupo CTT tem vindo à procura da privatização da organização, sendo que um dos objetivos seria sempre a constituição de uma instituição financeira apesar de terem na sua oferta de serviços os certificados de aforro.

Eis que em 2013, de acordo com o *press release* lançado pelo grupo CTT, o Banco Português autoriza a criação do banco postal, sujeito a um conjunto de condições e requisitos, designadamente à reafirmação, por parte dos novos acionistas dos CTT, de que o projeto do banco postal seria implementado nos termos em que foi apreciado pelo Banco de Portugal.

Segundo o *press release* dos CTT, em Novembro de 2015, o Banco CTT iniciou a sua operação, tomando como alavanca a marca CTT, assumindo os valores e atributos desde sempre associados à sua identidade.

O Banco CTT passa, assim, a disponibilizar uma oferta de produtos simples e claros para os seus clientes, numa lógica de baixo custo e utilidade.

“O lançamento do Banco CTT é o corolário de um grande projeto que envolveu transversalmente toda a empresa e que tive a honra de liderar. ...um momento estimulante, que concretiza mais uma das peças do posicionamento dos CTT face ao seu futuro” por Francisco de Lacerda, Presidente e CEO dos CTT.

II. PROCESSO EVOLUTIVO DA IDENTIDADE VISUAL

Conforme já foi referido no subcapítulo sobre o contexto histórico, os CTT têm cerca de 500 anos de história patrimonial e desde 1520 que detém uma identidade visual que identifica todo o grupo.

Existiu uma necessidade de estudar a imagem corporativa dos CTT, devido aos acontecimentos recentes sobre o desenvolvido do *restyling*, que gerou alguma polémica quanto à razão do seu desenvolvimento, o qual será explanado no desenvolvimento do logótipo de 2004.

Para melhor compreendermos a evolução da identidade corporativa do grupo e para conseguirmos entender os pontos de ligação entre as identidades visuais desenvolvidas ao longo do tempo, foi efetuada uma análise profunda aos acontecimentos de Portugal na época observada e qual o contexto dos CTT no ano em estudo e, ainda, fazemos uma exposição detalhada da identidade visual e quais as alterações sofridas relativamente ao logótipo anterior.

A análise foi feita numa componente histórica recorrendo a uma base cronológica para uma organização mais assertiva no desenvolvimento de todo o processo. Desta forma, conseguimos perceber se existiu perda da herança histórica na produção de novas identidades e imagens da marca, qual o papel dos *designers* no desenvolvimento dos logótipos e quais os cuidados que estes têm ou não em entender, antes de tudo, todo o histórico patrimonial da empresa no desenvolvimento de novos símbolos.

| 1520 – O INÍCIO



Figura 15 - Logótipo dos CTT em 1520 - material fornecido pelos CTT, S.A.

| CONTEXTO DE PORTUGAL

Segundo Eurico Cardoso⁵⁵, em 1520, Portugal vivia num tempo de monarquia sob o reinado de D. Manuel I. Esta era a época áurea dos descobrimentos marítimos e conquistas portuguesas pelo mundo. Em 1521, D. João III reina o país e acentuam-se as dificuldades económicas devido às fracas transações comerciais com o oriente. Nesta época instaura-se a Inquisição que vem provocar uma saída de empresários em massa do país.

| CONTEXTO DOS CTT

Foi neste período que D. Manuel assistiu à implementação de um sistema semelhante por parte do seu genro D. Carlos V de Espanha e decidiu criar por carta régia de 6 de Novembro

⁵⁵ Eurico Cardoso, *História dos correios em Portugal em datas e ilustrada*, 1999

de 1520 o ofício de correio-mor, alegando que seria premente o estabelecimento de um serviço de Correios públicos. Nasceram assim os Correios com uma identidade visual à altura da época na qual se vivia.

| DESCRIÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL

Como seria suposto, a identidade visual apresentada nesta altura representava a monarquia e o seu país. Trata-se de um mensageiro montado a cavalo tocando uma corneta para avisar a chegada do correio, tendo como fundo o brasão das quinas e um *lettering* que remonta ao período em questão. Embora as entregas das cartas fossem feitas a pé ou a cavalo, acharam que seria benéfico colocar o cavalo como figura central por ser um símbolo de rapidez de comunicação entre comunidades territoriais. O mensageiro veste os trajes que se usavam na altura e a coroa retratada no logótipo representa a monarquia portuguesa.

| 1894 – A FUSÃO



Figura 16 - Logótipo dos CTT em 1894 - material fornecido pelos CTT, S.A.

| CONTEXTO DE PORTUGAL

Nesta altura, Portugal estava numa fase final da Revolução Industrial que valorizou o país a nível socioeconómico, comercial e nos transportes. Esta época ficou também marcada pelo período do Fontismo, apelidada pela época da “Regeneração”, devido à diminuição da instabilidade política.

| CONTEXTO DOS CTT

Nos finais do século XVIII, no reinado de D. Carlos I, os correios fundiram as suas empresas com os Telégrafos, motivando a alteração dos logótipos existentes. Neste contexto os CTT sentiram a necessidade de distinguir os serviços de correio e dos telégrafos.

| DESCRIÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL

Vivendo-se, ainda, na monarquia e devido à motivação que despoletou uma alteração na identidade visual dos CTT, existiu uma diferenciação de serviços, logo criaram uma identidade visual principal e depois duas subsidiárias que faziam referência aos correios e aos telégrafos.



Figura 17 - Logótipos subsidiários de 1894 - material fornecido pelos CTT, S.A.

A coroa como símbolo monárquico manteve-se comparativamente com o logótipo anterior, no entanto, tudo o resto se desvaneceu. Conforme se consegue observar existem as asas que representam a mobilidade e os raios simbolizam os telégrafos. Temos a carta no centro da imagem para representar os serviços dos correios.

| 1936 – UMA ESFERA ARMILAR



Figura 18 - Logótipo dos CTT em 1936 - material fornecido pelos CTT, S.A.

| CONTEXTO DE PORTUGAL

Em 1933, a ditadura militar terminou, mas iniciou o Estado Novo, considerado como a Segunda República que foi um grande marco para Portugal que veio revolucionar o sistema político depois da Ditadura Nacional de 1926 e depois da Primeira República. Este momento foi bastante opressivo para o país e viveram-se momentos de crise económico-financeira. Em 1935, foi fundada a União Nacional considerada uma organização política criada pelo governo do Estado Novo para apoiar as suas iniciativas. No ano seguinte, iniciou-se um movimento de apoio a uma frente popular na Guerra Civil de Espanha pois este foi o ano em que se iniciou uma das guerras mais sangrentas magistralmente registada no quadro *Guernica* pelo pintor Pablo Picasso⁵⁶.

| CONTEXTO DOS CTT

Em 1911, os correios conquistam uma autonomia financeira e administrativa e adicionam o serviço do telefone ao seu mundo das comunicações.

⁵⁶ Pablo Picasso – foi um pintor espanhol, escultor, ceramista, cenógrafo, poeta e dramaturgo

| DESCRIÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL

Passados cerca de 42 anos, após a alteração da identidade visual de 1894, eis que surge no país uma nova oportunidade de crescimento empresarial.

Em representação da república nasce a esfera armilar que tem no cimo o brasão das quinas portuguesas. É, nesta altura, que introduzem a sigla dos CTT como um ponto fundamental de destaque. Em comparação com o logótipo anterior reparamos que cai a monarquia, por conseguinte cai a coroa, reutilizam o brasão das quinas presente no primeiro logótipo e introduzem as siglas com um *lettering* ajustado à época em questão.

| 1953 – DE VOLTA ÀS ORIGENS



Figura 19 - Logótipo dos CTT em 1953 - material fornecido pelos CTT, S.A.

| CONTEXTO DE PORTUGAL

Portugal estava num período de grande tensão, com Salazar a ocupar o cargo de chefe de governo de Portugal, cargo que exerceu até 1968. É um período pós 2ª Guerra Mundial, em que encontramos as pessoas deprimidas e oprimidas. Em 1953, iniciaram os planos governamentais para fomentar o crescimento económico e o desenvolvimento de novos projetos de investimento.

| CONTEXTO DOS CTT

Os correios começaram a sentir uma enorme pressão porque se tratava de uma época em que a comunicação entre as pessoas era crescente que obriga à criação de novos serviços e eis que surgem as primeiras auto ambulâncias em 1951/52. Face a esta necessidade crescente e ao aumento de serviços nos CTT, optaram por alterar a sua identidade visual de forma a diferenciarem-se da concorrência.

| DESCRIÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL

O logótipo desta época já se aproxima ao atual, visto que temos o perfil caracterizado do mensageiro embocando a corneta, e segue a cavalo. Por baixo das patas dianteiras do cavalo, existem 3 linhas que indicam o movimento de salto por cima da sigla dos CTT. Todos os elementos estão envolvidos por um círculo. Comparativamente com o logótipo anterior, foram retirados todos os elementos do brasão e colocaram a palavra Portugal com um *lettering* diferente. Sendo que conseguimos perceber que recuperaram a imagem do cavalo e do mensageiro que surgiu no logótipo inicial.

| 1964 – O CAVALEIRO ESTILIZADO

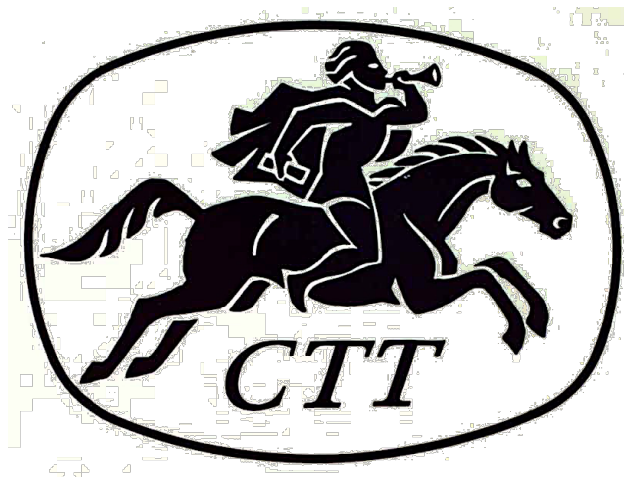


Figura 20 - Logótipo dos CTT em 1964 - material fornecido pelos CTT, S.A.

| CONTEXTO DE PORTUGAL

Em 1964, o país vivia uma guerra colonial que só viria a terminar com a revolução de 25 de Abril de 1974. Trata-se de um período de bastante opressão do povo, de confrontos entre as Forças Armadas Portuguesas e as forças organizadas de Angola, Guiné-Bissau e Moçambique. O esforço financeiro do estado foi acentuado e só sofreu incrementos a partir de 1967/68 com a subida de Marcelo Caetano ao poder.

| CONTEXTO DOS CTT

Os CTT sentem a pressão do que vive o país e com a uniformização do fardamento do pessoal ao serviço do estado, sai, uns anos mais tarde, o Boletim Oficial que decide adotar um logótipo mais estilizado.

| DESCRIÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL

Após a saída do Boletim Oficial, a identidade visual da marca refresca devolvendo ao logótipo mais sobriedade e movimento, mas mantendo os elementos característicos iniciais como o cavalo que está a saltar por cima das siglas do CTT e carrega no seu lombo o mensageiro com a corneta e a carta na mão contrária. Passamos também de um estilo redondo para um traço circundante mais oval.

| 1991/92 – A SOBRIEDADE DE MARTINS BARATA



Figura 21 - Logótipo dos CTT em 1991/92 - material fornecido pelos CTT, S.A.

| CONTEXTO DE PORTUGAL

Em 1992, Portugal entra na União Europeia através da assinatura do Tratado de Maastricht, criou-se uma moeda única para os países que aderiram, mas só anos mais tarde se implementou.

| CONTEXTO DOS CTT

Em 1992, os CTT tornaram-se em Sociedade Anónima detida pelo Estado e atravessam um momento de tensão pois o mundo encontra-se saturado com as informações. Desta forma decidiram que a imagem poderia mudar radicalmente para algo mais simples, com força e coerência.

| DESCRIÇÃO DA IDENTIDADE

Segundo Frederico Duarte⁵⁷, nesta altura a pessoa que estava a cargo do departamento de *design* dos Correios era o arquiteto Martins Barata, filho do antigo *designer* dos correios Jaime Martins Barata, ausente da empresa durante muitos anos.

Face a toda a informação comunicacional no mercado, decidiu criar algo sóbrio, procurando desmarcar-se de outras técnicas de aliciação que estariam a acontecer naquele momento. Manteve somente a sigla dos CTT e implementou uma identidade visual muito mais institucional, devido ao traço minimalista do *lettering* e do quadrado no fundo, esquecendo todos os elementos implementados até à data, como o cavalo, a carta, a corneta e acima de tudo a cor que caracteriza os correios portugueses.

⁵⁷ Frederico Duarte, autor que descreve uma parte do trabalho do *designer* José Brandão, no livro: José Brandão *Designer* - Cultura e Prática do *Design* Gráfico, 2014

| 1993 – JOSÉ BRANDÃO



Figura 22 - Logótipo dos correios desenvolvido em 1993, por José Brandão - Imagem retirada dos materiais fornecidos pelos CTT, S.A., a 3 de Junho de 2017

| CONTEXTO DE PORTUGAL

Portugal encontra-se sob o governo de Mário Soares e, segundo dados estatísticos do INE, o saldo da migração portuguesa passou a ser positivo, visto que estavam a entrar mais pessoas do que a sair. Em 1993, modernizam-se os tempos e inicia-se a utilização de um mundo novo em Portugal com a Internet.

| CONTEXTO DOS CTT

No final do 1993, é aprovada a criação de um mercado único do setor postal.

Como necessidade à alteração da identidade visual, um dos marcos que se apresenta no contexto dos CTT, é a separação de duas sociedades anónimas: os Correios de Portugal e a Telecom Portugal.

| DESCRIÇÃO DA IDENTIDADE

Na descrição deste logótipo temos de ter em consideração o *designer* responsável pelo desenvolvimento do mesmo, José Brandão. Por forma a compreender um pouco mais o seu percurso, poderemos dizer que, segundo o seu livro “José Brandão *Designer* (2014)”, e citado por Frederico Duarte⁵⁷, este foi um homem que começou a

trabalhar como *designer* no departamento dos Serviços de Identidade e Comunicação dos CTT em 1978 e desenvolveu a sua primeira emissão filatélica comemorativa do 1º centenário da Inauguração da Rede Telefónica Pública em Portugal sendo que dez anos mais tarde, ainda a convite do diretor artístico da época Luiz Duran, desenvolve uma nova imagem corporativa para os Correios de Portugal. Esta necessidade surgiu pelo facto de existir uma separação de duas sociedades anónimas: os Correios de Portugal e a Telecom Portugal.

Para descrever o desenvolvimento do logótipo de 1993, usamos Frederico Duarte⁵⁸, como fonte principal pois foi um dos autores que teve contacto direto com o *designer* e obteve as informações cruciais para a explanação seguinte.

José Brandão optou por modernizar o postilhão – termo antigo para designar o mensageiro que seguia a cavalo para levar o correio – *“dando-lhe um realce delicado e racional, por forma a diminuir a sensação de um boneco animado e aumentar a aparência de um símbolo.”* Esta analogia retrata uma comparação entre a identidade visual apresentada em 1964 e aquela que se produziu em 1993, não relevando a imagem que surgiu em 1992 devido ao pequeno impacto que teve no mercado e pela durabilidade da sua existência.

A descrição gráfica que se desenvolve pelas mãos de Frederico Duarte à obra de José Brandão menciona as letras da sigla e a palavra como complemento à imagem desenvolvida e adaptada às novas tecnologias de reprodução mecânica e eletrónica, com a especial colaboração de Paulo Ramalho – um *designer* que fazia parte da equipa do Atelier B2.

Em 1997, existe uma pequena adaptação do logo de 1993, o *lettering* é ajustado para uma sigla, por forma a poderem comunicar de forma mais direta sem a ajuda do símbolo do postilhão.

Comparando os elementos deste logótipo com o símbolo de 1991, que viveu sensivelmente um ano, José Brandão conseguiu recuperar todos os elementos essenciais para a conservação do património iconográfico da marca.

⁵⁸ Frederico Duarte, autor que descreve uma parte do trabalho do *designer* José Brandão, no livro: José Brandão *Designer* - Cultura e Prática do *Design* Gráfico, 2014

| 2004 – O GRANDE REBRANDING



Figura 23 - Logótipo dos correios em 2004, desenhado por Gonçalo Cabral - Imagem retirada do material fornecido pelos CTT, S.A.

| CONTEXTO DE PORTUGAL

Em 2004, vivia-se uma época de crise com uma evolução lenta. Previam-se um grande aumento socioeconómico neste ano, devido ao Euro 2004 se ter realizado em Portugal, o que é certo é que as estatísticas do INE dizem que foi algo positivo e que trouxe algum retorno aos investimentos feitos pelo estado nesse ano, mas não o esperado.

| CONTEXTO DOS CTT

Com a chegada de um novo século, o presidente do conselho de administração Carlos Horta e Costa achou necessário adaptar a sua identidade visual à sua filosofia empresarial. A empresa tornou-se mais humana, mais próxima do cliente com uma enorme inovação nos serviços propostos aos utentes e mais ativa na sociedade, daí a necessidade de mostrar o seu lado moderno, dinâmico e inovador.

| DESCRIÇÃO DA IDENTIDADE

Este foi o ano de *rebranding* para a marca, para identificar de forma clara e eficaz o posicionamento da empresa no mercado, que segundo os CTT se designa como “*uma nova aspiração, uma nova vontade e um novo espírito.*”⁵⁹ Para os CTT a nova identidade visual deveria refletir um “*novo empenho, uma nova concretização e um novo salto para a marca.*”

⁵⁹ citação dos CTT – Correios de Portugal, S.A. no documento “*Marca CTT – atual*”, 2013

A empresa responsável pelo *rebranding* da identidade visual dos CTT foi a Brandia Central, uma empresa que é considerada uma das mais reputadas agências internacionais e nacionais. O projeto foi liderado por Gonçalo Cabral, que na sua página pessoal, divulga todo o processo de desenvolvimento da marca dos correios de Portugal em 2004.

Segundo os CTT, o briefing entregue nesta altura para solicitar a transformação do logótipo foi incidente em três funções da marca, fundamentalmente, a identificação e diferenciação no mercado, a notoriedade junto do público-alvo e ainda um posicionamento de excelência.

Quando analisamos cuidadosamente os elementos desenvolvidos e colocamos em comparação com o logótipo anterior, entende-se que existem perdas de elementos essenciais na formação de todo o património histórico construído ao longo dos tempos.



Figura 24 - A comparação entre o logótipo de José Brandão e o rebranding feito por Gonçalo Cabral em 2004

Conforme conseguimos observar, as diferenças são nítidas, a capa do postilhão deixa de existir, parecendo que o cavaleiro se encontra praticamente nu, o braço do cavaleiro encontra-se numa posição mais firme, faltando a carta, o elemento principal de uma profissão antiga, as pernas do cavaleiro desaparecem fazendo parte integrante do cavalo, a corneta torna-se mais redonda perdendo as formas originais do símbolo e a sigla está assumida em caixa baixa com um tipo de letra FF Meta, por forma a poder viver sozinho,

mantendo a mesma força e notoriedade. Segundo Frederico Duarte⁵⁸, esta alteração “retirou do antigo quase tudo o que importava preservar”. Existiram outros *designers* que manifestaram o seu desagrado com esta transformação por verem um símbolo icónico a perder os elementos mais ricos de um património português.

Segundo os CTT, esta ação, para além de afirmar a entrada de um novo administrador, seria também para renovar toda a imagem corporativa, incluindo a reformulação dos espaços e o *redesign* das fardas feito por Ana Salazar. Segundo Frederico Duarte⁶⁰, esta mudança não reflete um crescimento organizacional pois alteraram a marca principal e todas as outras empresas do grupo permaneceram com marcas próprias, não ficando graficamente conectadas. Logo, pode-se concluir que o objetivo dos Correios de Portugal, uma vez mais, não foi bem-sucedido, pois teria de existir não só uma alteração da imagem corporativa principal, bem como, a alienação de todas as outras marcas existentes no grupo ao grafismo implementado na identidade visual principal.

A polémica da notícia

Em continuidade ao referido, torna-se importante salientar um dos grandes problemas encontrados nos CTT, que se trata da divulgação da transformação da marca, bem como a sua implementação em todas as suas variantes gráficas. Esta lacuna aliada ao facto de existir uma aproximação gráfica ao logótipo anterior, criou uma confusão na transmissão de informação ao público-alvo dos CTT, como foi o caso da notícia que foi divulgada pelo jornal Público em Novembro de 2013.

Nesta notícia sobre a privatização dos CTT, conforme se pode visualizar na figura 24, passaram cerca de 9 anos após a implementação do logótipo redesenhado em 2004, e a imagem utilizada para informar os cidadãos portugueses, foi o logótipo criado por José Brandão em 1993. Deste género de situações depreende-se que mesmo que o público

⁶⁰ Frederico Duarte, autor que descreve uma parte do trabalho do *designer* José Brandão, no livro: José Brandão *Designer* - Cultura e Prática do *Design* Gráfico, 2014

estivesse muito atento ao acontecimento, não se apercebeu da alteração sofrida entre estas duas identidades visuais, logo a comunicação tornou-se ineficaz.



Figura 25 - Primeira página do jornal Público de 19 de Novembro de 2013 - A privatização dos CTT

| 2015 – O RESTYLING



Figura 26 - Logótipo atual dos correios, criado em 2015, pela empresa Havas Design - imagem fornecida pelos CTT, S.A.

| CONTEXTO DE PORTUGAL

Em 2015, Portugal já saía pouco a pouco da crise financeira e socioeconómica que se viveu até então. Nesta altura já se previa um crescimento e uma evolução para o país, algo que fez valorizar a possibilidade de investimento. A privatização de alguns sistemas que seriam públicos serviu para provocar esse crescimento.

| CONTEXTO DOS CTT

O Grupo CTT estava a atravessar uma fase de crescimento visto que conseguiram a privatização da empresa em 2013 e criaram um banco CTT, pretendido pelo grupo há muito tempo. Trata-se de uma fase de aposta no futuro e modernização para acompanhar a evolução das necessidades do mercado tanto no modelo business-to-business como no modelo *business-to-consumer*.

| DESCRIÇÃO DA IDENTIDADE

A necessidade de *redesign* da identidade visual da marca colocada pelo Grupo CTT, à Havas Design, deve-se ao facto de se querer mostrar o respeito pelo património da marca e, ainda,

a atualização da identidade visual existente a uma imagem mais atual, adaptada à realidade que os CTT vivem atualmente. Segundo o briefing dos CTT, o objetivo será sempre acompanhar a evolução dos tempos, mantendo a credibilidade e solidez, mas adotando as novas filosofias futuristas na construção da marca.

Consegue-se perceber que a evolução existente do logótipo criado em 2004 para o que estamos a vivenciar desde 2015 é pouco notória, daí o processo de transformação não ser um *rebranding*, mas sim um *restyling* da peça gráfica implementada.

Segundo uma entrevista a Miguel Salema Garção, diretor de marca e comunicação dos CTT, respondeu a uma questão sobre qual a razão para este *restyling* ao logótipo e respondeu:

“Sentimos a necessidade de não partir para um corte radical com o logótipo dos CTT porque o cavalo está muito presente no imaginário dos consumidores. Aquilo que fizemos foi, em vez de partir para um rebranding, optar por fazer um restyling. Queríamos dar mais dinâmica e mais movimento ao nosso logótipo. O cavalo deixou de estar a trote e passou a estar a galope. O próprio mensageiro tem uma posição completamente diferente, mas a grande diferença está no lettering. Hoje o nosso manual de normas gráficas permite que o cavalo possa viver sozinho sem o lettering e também que o lettering possa ser utilizado sem o cavalo consoante as aplicações nos materiais e nas ações. Isso não era possível na anterior linha gráfica.”

por Miguel Salema Garção em entrevista para a revista Meios & Publicidade a 27 de Dezembro de 2016.

Segundo os diversos documentos fornecidos pelos CTT, os responsáveis pela ideia de transformação da identidade visual acharam que a sigla dos CTT estava um pouco frágil, sendo necessário torná-la mais forte, para ganhar destaque e solidez, para poder viver sozinha e manter o património verbal na sociedade. A tipografia foi criada em Portugal, tendo sido adaptada para lhe dar mais carácter e distinção. Quanto ao postilhão e ao cavalo

que representam um dos pontos fulcrais do património histórico do grupo, sofreram uma ligeira alteração na postura proporcionando mais dinamismo, naturalidade, agilidade e competitividade. Os contornos mantiveram-se, somente lhes deram um toque mais realista e humano, como é o caso dos olhos do cavaleiro e do cavalo, as orelhas do cavalo e, ainda, a corneta. A postura do novo logo transforma-se, pois ao invés de estar a trote passa a estar a galope sobre a sigla dos CTT.

Na entrevista à revista Meios & Publicidade realizada a 27 de Dezembro de 2016, Miguel Salema Garção responde relativamente ao risco de ter passado um pouco despercebido aos consumidores, com o seguinte discurso:

“Foi percebida. Não fizemos um one shot⁶¹. Não mudámos a marca nas lojas, na frota e no estacionamento todo. É algo que tem sido feito à medida que vamos renovando a frota e que vão existindo obras nas lojas, à medida que vamos encomendando estacionamento, mas hoje em dia percebe-se na frota CTT a mudança e a intervenção que se fez no restyling da marca. Está uma marca muito mais dinâmica e moderna, muito mais comunicadora com o consumidor. O investimento realizado não foi grande precisamente por isso, não agarrámos na nossa frota toda e mudámos de um dia para o outro. É um processo de transformação gradual, por questões de custo. Dessa forma, o impacto ao nível financeiro acaba por não ser tão grande quanto o de um rebranding.”

No fundo continuamos com um pouco do que foi criado em 2004, com um toque moderno, mas sem acrescentar todos os elementos patrimoniais históricos perdidos na passagem de 1993 para 2004. Devido à sua lacuna na rápida implementação da identidade visual nos diferentes recursos gráficos, poderão correr o risco de realmente se confundirem novamente nos meios de comunicação e de ter passado um pouco despercebida aos consumidores.

⁶¹ Tradução de *One shot* – uma única tentativa. Na interpretação da frase, significa que eles não fizeram uma adaptação total e única do logótipo em todos os locais existentes dos CTT.

III. CONCLUSÃO DO ESTUDO DE CASO

O *design* gráfico não deve ser descurado, pois trata-se de uma ferramenta que através de um conjunto de plataformas complexas potencia estes processos de transformação e desenvolvimento de identidades visuais. Os *designers* tornam-se pessoas bastante importantes no acompanhamento destas ações, são eles que irão garantir toda a construção gráfica dos elementos caracterizantes das entidades, em seguimento dos *briefings* apresentados.

Com o estudo de caso concluímos que existe uma lacuna no desenvolvimento dos símbolos e alguma despreocupação em reconhecer o património histórico e cultural da entidade pois existem elementos essenciais da marca que desaparecem ao longo dos anos. Segundo os CTT os elementos considerados icónicos e complementares da identidade visual da marca são:

- O Cavalo – o elemento que caracteriza a força, a velocidade, a ligação e aproximação com as pessoas. Trata-se do ícone chave da marca e com presença obrigatória, pois já se encontra na mente dos portugueses desde 1520. Mas, na verdade, conseguimos perceber que este desaparece com a fusão dos CTT em 1894 e renasce em 1953, após a 2ª Guerra Mundial, sendo assim até aos dias de hoje o símbolo de prestígio da marca.
- O Vermelho – foi a cor selecionada pela energia transmitida, pelo dinamismo e modernidade. Mais do que um património cromático dos CTT, é historicamente o património mais forte, pois todos os pontos de contacto com o consumidor respiram esta cor.
- Tipografia – o *lettering* adotado pelos CTT sofreu algumas mutações ao longo dos anos, mas as suas formas constituíram sempre o prolongamento das linhas gráficas do símbolo. Em 1520, existia um *lettering* relacionada com a monarquia e, em 1894, decidem deixar a imagem falar por si, sendo que, em 1936, com a entrada no Estado Novo surge a sigla dos CTT. Posteriormente esta sofre mutações e, atualmente, passou de uma caixa alta para uma caixa baixa, o que, segundo os correios de Portugal, significa uma humanização das letras, e uma proximidade maior com os consumidores e clientes.

Embora os CTT não tenham referido na sua apresentação de marca a corneta, a carta e a capa do postilhão, estes símbolos fazem parte da história do grupo, e que seguramente estilizados de uma outra forma, poderiam beneficiar a entidade em todos os pontos de crescimento da marca para um futuro promissor.

- A Corneta – embora não tendo sido referida na apresentação da marca, todavia continua na imagem corporativa desenvolvida. Este elemento nasce em 1520, como o símbolo que transmite a comunicação, a chegada do correio às residências das pessoas. No entanto, é em 1894, que desaparece a corneta, dando espaço apenas aos símbolos que caracterizavam a fusão dos correios com os telégrafos e, em 1953, retomamos o símbolo inicial com um estilo moderno e adaptado à época em questão. Até aos dias de hoje, as transformações foram substanciais aplicando-se apenas no traço que contorna o desenho da corneta.

- A Carta – o elemento que caracterizou desde sempre o serviço e o produto dos CTT, é criado em 1520, na época de D. Manuel, sai da imagem corporativa em 1936, dando espaço às quinas, à sigla dos CTT e à esfera armilar representante do governo da época. Em 1953, acharam necessário voltar à essência da marca e o símbolo da carta regressa à imagem corporativa. Infelizmente, em 2004, a identidade visual da marca sofreu um *rebranding*, onde este importante marco gráfico desaparece, até aos dias de hoje não voltou, porque consideram o valor do elemento redutor, quanto aos serviços e produtos que o grupo oferece atualmente. Será neste sentido que sente a perda do património histórico da marca.

- A Capa do postilhão – este símbolo foi concebido em 1520, tratava-se da farda que o postilhão levava na época em questão. Com o desaparecimento do cavalo e do cavaleiro em 1894, perdeu-se a capa. Mas com o regresso de todos os elementos em 1953, a capa voltou com força e com um estilo adaptado aos trajes que se usavam na altura. No *rebranding* da marca de 2004, a diferença foi grotesca, no sentido em que se perdeu mais um elemento histórico da identidade visual. A razão pela qual os CTT decidiram eliminar a capa, foi porque já não se ajustava ao que se estava a implementar atualmente nas fardas e para a

entidade todos os elementos têm de estar de acordo com a estratégia de mercado implementada.

Se formos a analisar todas as questões e respostas dos CTT ao que lhes foi colocado durante os desenvolvimentos da identidade visual, poderemos dizer que o cavalo também já não é o meio de distribuição do correio aos cidadãos atual, logo poderiam adotar uma carrinha relacionada com a frota existente. Relativamente ao cavaleiro, também se poderia considerar que um homem que nos parece nu não será certamente o mais indicado para representar os funcionários que dão a cara pelo grupo. A corneta já não comunica a chegada do correio.

Existem algumas incongruências que poderiam ser trabalhadas, de maneira a manter coerência na comunicação e adaptá-las às estratégias implementadas pelo grupo CTT, mantendo todos os elementos do património histórico e cultural da marca. Aqui não contamos com os logótipos desenvolvidos em anos de grande transformação do país e dos CTT, 1894, 1936 e 1992 pois num grupo total de nove símbolos, somente três saíram da faixa desenhada inicialmente.

VI. CONCLUSÃO

Após a realização do presente trabalho podemos concluir que o *branding* é um processo poderoso para a gestão de marcas, alavancando a sua notoriedade no mercado, com recurso à identidade visual criada com todos os valores, estratégias e objetivos previamente definidos. Conforme se pôde observar no capítulo sobre o tema, existem diversos motivos que levam os empresários, departamentos de marketing, administração, gestão, e outros que se queiram ver envolvidos, a desenvolver ou transformar uma marca.

No entanto, torna-se crucial definir o responsável pelo projeto, para garantir que tudo se mantém consistente, coerente e que consigam transformar o intangível em algo palpável e memorável. O *designer* é a pessoa ideal para desempenhar esse papel, consegue concretizar todos os objetivos, estratégias e atributos do produto ou empresa, espelhados numa identidade visual. Por conseguinte, os *designers* têm uma grande responsabilidade quanto ao património iconográfico de uma empresa, quando o mesmo se justifica. Devem ser desenvolvidos alguns estudos específicos para conseguirem fazer a reestruturação de uma marca, conservando a cultura e o património da empresa ou a história de um produto icónico.

Por vezes, o processo de transformação pode ser uma renovação da marca, com uma alteração ao nome, logótipo e/ou slogan, a este processo chamamos de *rebranding*. Todas as alterações que se queiram implementar em ambos os processos são consideradas de risco, visto que, caso não seja satisfatória, poderão provocar uma conotação negativa na mente dos *stakeholders* e, por conseguinte, um fracasso na reconstituição da marca, levando a um novo investimento para conseguirem voltar ao contacto com a audiência.

Analisando a aplicabilidade teórica no caso de estudo, poderemos dizer que ao longo dos quase 500 anos de história os CTT, S.A., desenvolveram diversos logótipos que caracterizam diferentes marcos na história da empresa e na história de Portugal. Os motivos gerais que levaram à alteração dos símbolos foram: aquisições e fusões com outras empresas, alteração

do gestor geral, desinvestimentos em empresas/produtos/serviços, mudanças governamentais do país, a procura pelo regresso às origens iconográficas, alteração dos produtos/serviços, a procura pela sobriedade da identidade visual ou então, pela adaptação da empresa à realidade/filosofia da instituição.

Neste sentido, os logótipos desenvolvidos exigiram bastante investimento, tempo e muitas ponderações para analisar a sua aplicabilidade. Para além de que toda a comunicação de uma nova identidade visual deve ser reforçada e trabalhada em todos os pontos de contacto com os *stakeholders*, para que os mesmos entendam esta mudança e se consigam adaptar à nova imagem. Posteriormente será necessária uma monitorização à perceção da imagem para recolher a conotação provocada no mercado.

Os *designers* são pessoas fundamentais no processo de desenvolvimento e transformação de marcas, pelo que deverão ser considerados nestes projetos, por forma a reduzir os riscos negativos. No geral o objetivo do *rebranding* é sem dúvida transformar a marca criando uma proposta de valor diferenciada, mas quando considerado com precaução e consciência.

Por fim, importa referir o quão oportuno se tornou este projeto, dando a conhecer um tema tão pouco abordado academicamente. Trata-se de um trabalho de investigação com um objeto de estudo sobre o mercado dos serviços postais, pelo que seria interessante entregar o mesmo aos Correios de Portugal.

Este projeto poderá servir como uma orientação para futuros trabalhos de investigação, e como complemento ao estudo existem outras áreas que poderiam ser analisadas mais aprofundadamente, nomeadamente:

- Analisar todas as implementações da identidade visual cronologicamente dos CTT,
- Desenvolver um método de estudo gráfico para não se perderem símbolos gráficos com história e cultura da marca,
- A influência dos consumidores e clientes no desenvolvimento das marcas do setor postal
- Uma maior correlação do *rebranding* e das suas estratégias,

- Desenvolver estudos sobre os melhores métodos de comunicação durante o processo de *rebranding*,
- Desenvolver um estudo iconográfico aprofundado sobre os CTT, S.A., por forma a analisar os selos portugueses e todos os produtos de excelência da organização.

VII. BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (1996) - *Building Strong Brands* - 1st ed. Free Press Business.

Aaker, D. (2000) - *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* – Free Press Business

Aaker, J. L. (1997) - *Dimensions of Brand Personality* - Volume 34, nº 3, pp.347. Journal of Marketing Research.

Aynsley, J. (2004) - *Pioneers of modern graphic design, a complete history*. - London: Mitchell Beazley.

Bell, N. (2004) - *The steamroller of branding* - Eye magazine, 14 (53) Autumn, pp.18–27.

Best, K. (2010) – *Gestão de Design - Gerir a Estratégia, os Processos e a Implementação do Design* - Edição: Dom Quixote

Cardoso, E. C. (1999) - *História dos Correios em Portugal em Datas e Ilustrada* - Edição do Autor, Lisboa.

Carrer, G. (2012) - *What's in a name? Discussion on brand value and the dynamics of rebranding*. - Tese de mestrado em Economia e Gestão. Università Degli Studi di Padova Facoltà di Economia.

Carvalho de Almeida, Pedro A. (2005) - *Identidade e Marca – Recursos estratégicos para a competitividade das organizações, na indústria Portuguesa do calçado em particular* - Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.

Carvalho de Almeida, Pedro A. (2012) - *Brand Archives: The rescuing of locally specific brand imagery as a graphic design response to the globalization of visual identity* - Tese de doutoramento, University of Arts London.

Chandler, J. e Owen, M. (2002) - *Developing Brands with Qualitative Market Research* - SAGE Publications – London, Thousand Oaks, New Delhi

Chapman, J. (2005) - *Emotionally durable design: objects, experiences and empathy* - 1st ed. Cromwell Press.

Chaves, N. (2010) - *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional* - 3rd ed. Colección GG Diseño. Barcelona: Gustavo Gili.

Clarke, A (2011) - *Design anthropology. Object culture in the 21st century* - Edition Angewandte, book series of the University of Applied Arts Vienna. Wien: Springer-Verlag.

Clifton, R. (2009) - *Brands and Branding* - 1st ed. Bloomberg.

Coelho, C. & Rocha, P. (2007) - *Brand Taboos – os segredos por detrás das marcas que , até hoje, ninguém se atreveu a explicar* – Booknomics

Costa, Joan (2004) – *La imagen de marca: Un fenómeno social* – Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Costa, Joan (2011) - *Design para os olhos, Marca, Cor, Identidade, Sinalética* - 1aed. Portugal - edições Dinalivro

Creswell, J. W. (2007) - *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* - 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.

CTT (2016) - *Formação da Marca*. CTT - Received by email on 15th May 2017

CTT (2017) - *Marca CTT atual*. CTT - Received by email on 15th May 2017

CTT (2016) - *Filme Marca CTT*. CTT - Received by email on 15th May 2017

Daly, A., e Moloney, D. (2004) - *Managing corporate rebranding* - Volume 17, nº 1/2, pp. 30. Irish Marketing Review.

Eskilson, S. (2007) - *Graphic design a new history* - London: Laurence King.

Estrela, R. (2004) - *Publicidade no Estado Novo - Volume I (1932–1959)*. Lisbon: Simplesmente Comunicando.

Estrela, R. (2005) - *Publicidade no Estado Novo - Volume II (1960–1973)*. Lisbon: Simplesmente Comunicando.

Gaver, B.; Dunne, A. & Pacenti, E. (1999) - *Design: cultural probes. Interactions* - 6 (1), p.21–9.

Gillham, B. (2000) - *Case study research methods* - Real World Research series. London: Continuum.

Gobe, Marc (2002) – *Emotional Branding: The new paradigm for connecting brands to people* - Skyhorse Publishing, Inc.

Goi, C., e Goi, M. (2011) - *Review on Models and Reasons of Rebranding* - Volume 5, pp. 445–449. International Conference on Social Science and humanity.

Heller, S. (2008) - *Iron fists: branding the 20th-century totalitarian state* - London: Phaidon Press Ltd.

Juntunen, M., Saraniemi, S. e Jussila, R. (2009) - *Corporate re-branding as a process*. pp. 6–7. - Proceedings of the 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management.

Keller, K. (1998) - *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* - PRENTICE HALL.

Keller, K. (2007) - *Best practice cases in branding: lessons from the world's strongest brands* - Pearson Education Limited

Keller, K. (2008) - *Strategic Brand Management: A European Perspective* - Pearson Education Limited

Kotler, P. (1991) - *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* - Edição 7 - Prentice-Hall

Kotler, P. (2016) - *Marketing 3.0: dos produtos e consumidores ao espírito humano* - Actual Editora

Kotler, P. e Keller, K. (2006) - *Marketing Management* - Pearson Prentice Hall

Lambin e Schuiling (2012) – *Market-Driven Management: Strategic and Operacional Marketing* – 3rd Edition, United Kingdom, Palgrave Macmillan.

Levitt, T. (1991) - *Thinking About Management* - New York: Free Press

Miller, D., Merrilees, B., e Yakimova, R. (2013) - *Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process* - International Journal of Management Review.

Muzellec, L., Doogan, M., e Lambkin, M. (2003) - *Corporate rebranding-an exploratory review* - Volume 16, pp.31. Irish Marketing Review.

Muzellec, L., e Lambkin, M. (2006) - *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?* - Volume 40, nº 7, pp. 803–824. European Journal of Marketing.

Muzellec, L., e Lambkin, M. (2008) - *Corporate Rebranding and the Implications for Brand Architecture Management: The Case of Guinness (Diageo) Ireland* - Volume 16, pp. 283-299. Journal of Strategic Marketing.

Muzellec, L., e Stuart, H. (2004) – *Corporate makeovers: can a hyena be rebranded?* – Journal of Brand Management, Vol. 11 Nº6

Mollerup, P. (1997) - *Marks of Excellence* - Londres: Phaidon Press Limited.

Neumeier, M. (2003) - *The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design: a whiteboard overview* - Berkeley: AIGA & New Riders, Pearson Education.

Olins, W. (1989) - *Corporate identity. Making business strategy visible through design* - London: Thames and Hudson.

Olins, W. (1995) - *The new guide to identity. Wolff Olins: corporate identity, retail identity, brand identity, organizational identity, the corporate brand, the corporate vision, and the central idea — how to create and sustain change through managing identity* - 2nd ed. Hampshire: The Design Council & Gower Publishing.

Olins, W. (2003) - *On brand*. London: Thames & Hudson.

Pinho, José Benedito (1996) - *O poder das marcas*. São Paulo: Summus

Raposo, D. (2008) - *Design de Identidade e Imagem Corporativa* - Fundação para a Ciência e para Tecnologia.

Roberts, K. (2005) - *Lovemarks: the future beyond brands* - 1st ed. powerHouse Books.

Rose, G. (2007) - *Visual methodologies: an introduction to the interpretation of visual materials* - 2nd ed. London: Sage.

Santos, A. V. (2013) - *Rebranding: fundamentos e possibilidades para a evolução de marcas na indústria da moda* - Master dissertation. Universidade da Beira Interior.

Vários (2014) - *José Brandão, Designer - Cultura e Prática do Design Gráfico* - Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Vegar, J. *Vencer a Distância – Cinco Séculos dos Correios em Portugal* - Fundação Portuguesa das Comunicações

Villas-Boas, André (2003) – *O que é [e o que nunca foi] design gráfico* - 5ª edição, editora 2AB - Rio de Janeiro

Wheeler, A. (2009) - *Designing Brand Identity- an essential guide for the entire branding team* - 3rd ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Yin, R. K. (2009) - *Case study research: design and methods* - 4th ed. Thousand Oaks, California: Sage.

WEBGRAFIA

Brito, A. (2013) - *CTT: uma empresa onde se lê a história do país*. *Publico journal*.
<https://www.publico.pt/2013/12/04/economia/noticia/ctt-uma-empresa-onde-se-le-ahistoria-do-pais-1614866>
Acesso em 20 de Maio de 2017

CTT (2016) - *Relatório de Gestão*. CTT.
<https://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/informacao-financeira/contasconsolidadas.html#panel1-2>
Acesso em 3 de Maio de 2017

CTT (2017) - *Código de Conduta*. CTT.
<https://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/a-empresa/governo-da-sociedade/estatutos-eregulamentos.html#panel2-1>
Acesso em 3 de Maio de 2017

CTT (2016) - *Relatório de Sustentabilidade*. CTT.
<https://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/sustentabilidade/politicas-relatoriosindices.html#panel2-1>
Acesso em 3 de Maio de 2017

CTT (2017) - *Normas Gráficas*. CTT.
<https://www.ctt.pt/solucoes-empresariais/ajuda-e-dicas/normas-graficas.html>
Acesso em 27 de Maio de 2017

Daye, D. & Van Auken, B. (2008) - *Brand archaeology: the power in your past*. *Branding Strategy Insider* 25 October [Internet blog].
<http://www.brandingstrategyinsider.com/2008/10/brand-archaeology-the-power-in-the-past.html>
Acesso em 2 de Junho de 2017

Durães, P. (2016) - *A privatização teve um enorme impacto nos CTT. Meios & Publicidade magazine.*

<http://www.meiosepublicidade.pt/2016/12/a-privatizacao-teve-um-enorme-impacto-nos-ctt>
Acesso em 15 de Maio de 2017

Foni, A. Papagiannakis, G., & Magnenat-Thalmann, N. (2010) - *A taxonomy of visualization strategies for cultural heritage applications* [Internet]. ACM Journal on Computing and Cultural Heritage, 3 (1), Article 1, pp.1–21.

<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1805962>

Acesso em 2 de Junho de 2017

Guillermo, Á. (2007) - *Branding: design e estratégias de marcas.*

http://www.cbm.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/sesed_cbm/arquivos/artigos/branding%20-%20marketing.pdf

Acesso em 2 de Junho de 2017

Holt, D. (2009) - *Brands and branding.*

<http://culturalstrategygroup.com/wp-content/uploads/2010/10/brands-and-branding-csg.pdf>

Acesso em 2 de Junho de 2017

João Diogo (2013) - *A origem da marca.*

<https://marcating.wordpress.com/2013/09/02/a-origem-da-marca/>

Acesso em 17 de Junho de 2017

Kohli, C., e LaBahn, D. (1995) - *Creating Effective Brand Names: A Study of the Naming Process.* California State University Fullerton ISBM REPORT 12-1995, Institute for the Study of Business Markets

<http://isbm.smeal.psu.edu/library/working-paper-articles/1995-working-papers/12-1995-creating-effective-brand-names.pdf>

Acesso em 2 de Junho de 2017

Lindstrom, M. (2006) - *Brand archaeology: dig up your past* [Internet], New York: Incisive Interactive Marketing LLC.

<http://www.clickz.com/clickz/column/1699942/brand-archaeology-dig-up-your-past>

Acesso de 2 de Junho de 2017

Moura, Mário (2015) - *Mau Sinal*. The Ressabiator blog.

<https://ressabiator.wordpress.com/2015/07/31/mau-sinal/>

Acesso em 10 de Maio de 2017

Moura, Mário (2015) - *Logo se vê*. The Ressabiator blog.

<https://ressabiator.wordpress.com/2015/07/30/14535/>

Acesso em 10 de Março de 2017

Silva, G. (2004) - *O BRANDING: Ferramenta estratégica para o posicionamento da marca*. Estratégia Corporativa pela Universidade do Vale do Itajaí

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A079.pdf

Acesso em 2 de Junho de 2017

Tarnovskaya, V. (2011) - *Closing the gaps – the identity conflicts around GAP's re-branding*.

<http://www.snee.org/filer/papers/664.pdf>

Acesso em 2 de Junho de 2017



UNIVERSIDADE DO PORTO